



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

TEMA

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE
APLICA LA EMPRESA EXTRACTORA DE ACEITE AGROINDUSTRIAS
QUININDÉ (AIQUISA)**

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo organizacional

AUTOR

Ing. Eliana Raquel Suárez López

ASESORA

Mgt. María de Lourdes Solís M.

Esmeraldas – Ecuador

Noviembre 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA

Análisis del sistema de evaluación de desempeño que aplica la empresa extractora de aceite agroindustrias Quinindé (AIQUISA)

AUTORA: Ing. Eliana Raquel Suárez López

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo
DIRECTORA DE TESIS

f. _____

Mgt. Elías Salazar Donoso
LECTOR 1

f. _____

Mgt. Ramón Angulo Cuellar
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSGRADO

f. _____

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ELIANA RAQUEL SUÁREZ LÓPEZ**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 080246974-2, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ELIANA RAQUEL SUÁREZ LÓPEZ
C.I 080246974-2

CERTIFICACIÓN

Yo, **MARÍA DE LOURDES SOLÍS**, en calidad de Directora de tesis, cuyo título es: **ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA EXTRACTORA DE ACEITE AGROINDUSTRIAS QUININDÉ (AIQUISA)**, certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. MA. DE LOURDES SOLÍS M.

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios padre todopoderoso por ser mi guía, porque aún en los peores momentos su bendición me enriquece y no añade tristeza alguna a mi corazón. Gracias Padre por permitirme sonreír ante este nuevo logro.

A ti madre, por siempre ser ejemplo de amor y mi apoyo incondicional. Con tu esfuerzo y perseverancia has logrado que yo salga adelante y sea una persona de bien. Definitivamente a ti están dedicadas todas mis metas.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Juan Carlos Dávalos, Gerente de Agroindustrias Quinindé, por las facilidades prestadas en su empresa para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mí querida amiga Malú, porque nunca dejaste de alentarme. Por ser acompañamiento, guía y soporte en todo momento. Gracias por confiar en mí.

RESUMEN EJECUTIVO

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA EXTRACTORA DE ACEITE AGROINDUSTRIAS QUININDÉ

Las empresas hoy en día consideran al talento humano como su recurso primordial y a la correcta administración, como una de las actividades más decisivas. El éxito de cualquier gestión gerencial dependerá de la utilización de metodologías y herramientas destinadas a mejorar la eficiencia, productividad y rendimiento del talento humano para el fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo. Al cierre del 2015, el sector agroindustrial presenta una importante participación en el crecimiento y dinamización de la economía ecuatoriana, teniendo un papel protagónico dentro de la estrategia nacional de cambio de la matriz productiva propuesta por el Gobierno Nacional. Debido a estos antecedentes, se presenta la necesidad de realizar una investigación que contribuya al análisis de un sistema de evaluación de desempeño de la empresa Agroindustrias Quinindé para que la dirección utilice los resultados obtenidos como fuente de apoyo y se establezcan estrategias efectivas para mejorar el rendimiento del personal y la toma de decisiones en beneficio de la empresa. Para el correcto desarrollo de esta investigación se contó con información primaria dotada por parte de la institución y recopilada por observación directa, información complementaria obtenida de fuentes como revistas, libros e internet y la aplicación de encuestas al personal que labora en la empresa y entrevistas a sus directivos. Los datos obtenidos permitieron tener un panorama de la situación actual de la empresa, y a partir del análisis e interpretación de la información comparar la metodología aplicada por las empresas industriales más reconocidas en el Ecuador y AIQUISA con el propósito de sugerir una alternativa para que la empresa obtenga resultados tangibles acerca de la participación de cada colaborador en el logro de los objetivos planteados y con esa información desarrollar su máximo potencial.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño, talento humano, rendimiento, AIQUISA

EXECUTIVE SUMMARY

ANALYSIS ABOUT PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR THE OIL COMPANY AGRIBUSINESS QUININDÉ

Nowadays, the companies consider human talent as its resource and to proper administration as one of the critical activities. The success of any management practice will depend about the use of methodologies and directed tools to improve the efficiency, productivity and performance of human talent to the institutional strengthening and continuous improvement. At the end of 2015, the agroindustrial sector presents an important participation in the growth and revitalization of the ecuadorian economy where it has a starring role into the national strategy productive exchange matrix proposed by National Government. According of this background, it presents the necessity of doing a research which contribute to the analysis about performance evaluation for the oil company agribusiness Quininde to the management use the results obtained as source of support and establish benefit to the company. Besides, to the correct development of this research, it received primary information by the institution which it was gathered through directed observation, complementary information obtained of sources like magazines, books and internet and the application of surveys to the employees and also interviews to its managers. Data obtained allowed to have a vision about the actual situation of the company and based on analysis and interpretation of information to have a comparison of applied methodology in the most recognized industrial companies in Ecuador and AIQUISA with purpose to suggest an alternative to the company can obtain tangible results about the participation of each collaborator in the achievement of planted objectives and to develop full potential with this information.

KEY WORDS: Evaluation, performance, human talent, performance

Índice de contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
EXECUTIVE SUMMARY	viii
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1 Justificación	2
1.2 Marco teórico de la investigación	3
1.2.1 Fundamentación teórica conceptual.....	3
1.2.2 Fundamentación legal.....	17
1.2.3 Revisión de estudios previos.....	27
1.3 Objetivos	31
1.3.1 Objetivo general.....	31
1.3.2 Objetivos específicos	31
CAPÍTULO 2	32
METODOLOGÍA	32
2.1 Método de la investigación	32
2.1.1 Investigación descriptiva	32
2.1.2 Investigación de campo.....	33
2.1.3 Investigación documental	33
2.2 Universo, población y muestra.....	34
2.3 Instrumento/s.....	35
CAPÍTULO 3	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	38
3.1 Descripción de la muestra	38
3.2 Análisis y descripción de resultados	38
3.2.1 Encuesta aplicada a los colaboradores del área administrativa de la empresa Agroindustrias Quinindé.....	46
3.2.2 Encuesta aplicada a los colaboradores del área operativa de la empresa Agroindustrias Quinindé.....	57
3.2.3 Análisis de la entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Dávalos, Gerente de Agroindustrias Quinindé.....	64

3.2.4 Análisis de la entrevista realizada a la Ing. Ana María Talbot, Jefe de Talento Humano de Agroindustrias Quinindé	65
CAPÍTULO 4	67
DISCUSIÓN	67
CAPÍTULO 5	69
5.1 CONCLUSIONES	69
5.2 PROPUESTA	70
REFERENCIAS	75
ANEXOS	78

Índice de tablas

Tabla 1 Población de estudio.....	35
Tabla 2 Distribución de las encuestas	36
Tabla 3 Cuadro comparativo empresas industriales	45
Tabla 4 Frecuencia de evaluación.....	47
Tabla 5 Misión, visión y objetivos del cargo	48
Tabla 6 Eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo	49
Tabla 7 Efectos que causa la evaluación de desempeño	50
Tabla 8 Objetivo de la evaluación de desempeño.....	51
Tabla 9 Carácter de la evaluación de desempeño	52
Tabla 10 Persona que realiza la evaluación del desempeño	53
Tabla 11 Calificación de los instrumentos utilizados.....	54
Tabla 12 Frecuencia de la retroalimentación	55
Tabla 13 Compromiso con la empresa.....	56
Tabla 14 Situación actual AIQUISA	66
Tabla 15 Parámetros de evaluación: Área operativa.....	72
Tabla 16 Parámetros de Evaluación: Área Administrativa	73

Índice de figuras

Figura 1 Conocimiento de las funciones del cargo	58
Figura 2 Frecuencia de evaluación	59
Figura 3 Eficiencia en el puesto de trabajo	59
Figura 4 Efectos que causa la evaluación de desempeño	60
Figura 5 Reconocimiento al eficiente desempeño	61
Figura 6 Persona que realiza la evaluación de desempeño	62
Figura 7 Frecuencia de comunicación de resultados	63
Figura 8 Incentivo a recibir por un trabajo eficiente	63
Figura 9 Compromiso con la empresa	64
Figura 10 Organigrama de AIQUISA	70

Índice de anexos

Anexos 1 Carta de autorización por parte de la empresa.....	78
Anexos 2 Modelo de encuesta aplicada a los colaboradores del área administrativa de la empresa Agroindustrias Quinindé AIQUISA	79
Anexos 3 Modelo de encuesta aplicada a los colaboradores del área operativa de la empresa Agroindustrias Quinindé AIQUISA	83
Anexos 4 Cuestionario de preguntas aplicado a los directivos: Gerente General y Jefe de Talento Humano de la empresa Agroindustrias Quinindé.....	87
Anexos 5 Formato de validación de instrumentos de investigación.....	88
Anexos 6 Validación de instrumentos de investigación: Encuestas y Entrevistas.....	89
Anexos 7 Formulario de evaluación del desempeño AIQUISA	91

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Agroindustrias Quinindé (AIQUISA), es una empresa esmeraldeña, ubicada en el cantón agrícola Quinindé, caracterizado por su alta producción del cultivo de palma africana. Creada en 1983, y dedicada a la extracción de aceite crudo de palma y elaboración de aceites vegetales y grasas (sin refinar), para lo cual cuenta con una planta extractora en la cual laboran 32 personas entre personal administrativo y operativo.

Actualmente, el sector palmicultor en el mercado nacional atraviesa fuertes complicaciones debido a problemas de bajos precios en la comercialización de la fruta, disminución en los índices de productividad, plagas que han devastado miles de hectáreas de cultivos en la zona norte del país, y altos costos de producción, lo cual exige a las extractoras del sector, plantear estrategias que les permitan mantenerse competitivas en el mercado.

Los resultados obtenidos por AIQUISA en estos 33 años de existencia han sido el producto de una administración de recursos humanos subjetiva, sin establecerse índices, medidas o variables que puedan ser evaluadas y cuyos resultados sean orientados a mejorar el estándar de rendimiento de los empleados, del gerente y de la organización en general .

Sobre la base de lo anteriormente mencionado, la presente investigación plantea analizar el sistema de evaluación de desempeño para la empresa Agroindustrias Quinindé, partiendo de la recopilación de información que permita determinar la situación actual de la empresa y posterior al análisis e interpretación de datos obtenidos a través de las diferentes fuentes y herramientas, señalar el proceso de evaluación de desempeño que se ajuste a la empresa.

El trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos, el primero se refiere al marco teórico donde se sientan las bases fundamentales que dan soporte científico a la temática investigada, el segundo capítulo detalla la metodología aplicada en la investigación que fue descriptiva, con diseño de campo y bibliográfico-documental,

el tercer capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados y en el cuarto capítulo se detalla las conclusiones que señalan algunas estrategias para que la empresa realice una evaluación de desempeño óptima, esta herramienta impactará en los beneficios para la empresa (mejoramiento de indicadores, eficiencia y cumplimiento de objetivos) y de sus colaboradores (desarrollo personal, formación, capacitación, competencias, habilidades y destrezas), en el corto, mediano y largo plazo.

1.1 Justificación

Hoy en día, la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño en las empresas ha tomado tal acogida, pues para las organizaciones modernas es una necesidad evaluar el rendimiento de sus colaboradores, ya que se obtiene como resultado información valiosa para la toma de decisiones. Funciona como un termómetro, si el rendimiento está por debajo de lo estipulado, deberán fijarse compromisos e iniciar acciones correctivas; pero si su desempeño es satisfactorio, el colaborador deberá ser estimulado, tomando en cuenta que entre más motivado se encuentre el talento humano, más altos serán los niveles de productividad, lo cual va a repercutir positivamente en el logro de los objetivos de la empresa.

La necesidad de incorporar controles a una organización se origina a partir que la empresa deberá conocer hasta donde ha logrado los objetivos planteados. Agroindustrias Quinindé opera de manera empírica, su estructura orgánica no se encuentra bien delimitada, por lo tanto los perfiles de cargos no se encuentran definidos, existe deficiencia en los procesos de selección y reclutamiento y se carece de política de compensación y remuneración, y planes de capacitación y desarrollo.

De acuerdo a lo mencionado, se debe destacar que el presente trabajo de investigación es importante, porque a través del uso de los instrumentos se podrá conocer la situación de la empresa y como se mide actualmente el desempeño de sus colaboradores. Con esta información posteriormente se realizará una comparación con los métodos utilizados en otras empresas industriales para sugerir mejoras en las herramientas aplicadas en Agroindustrias Quinindé.

Para AIQUISA la aplicación de esta herramienta es determinante pues se obtendrá información real del rendimiento de cada colaborador y así definir su productividad en el cargo y área en la que se desenvuelve y con estos resultados establecer estrategias de negocios que le permitan ser más eficientes, para seguir siendo competitivos en el mercado.

En AIQUISA es necesario definir objetivos para cada puesto de trabajo y que sus colaboradores socialicen y se sientan comprometidos con ellos. Los procesos de evaluación de desempeño ayudan a reforzar este vínculo. El establecer metas, identificar objetivos y hacer seguimiento al cumplimiento de indicadores ofrece la oportunidad de recompensar a los empleados por su contribución, mejorando así los canales de comunicación en la empresa siendo esta la clave para obtener óptimos resultados en el clima laboral.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1 Fundamentación teórica conceptual

La administración se ha practicado desde los inicios del hombre. Para las organizaciones que han surgido en el transcurso de la historia de la humanidad una de sus prioridades ha sido garantizar su estabilidad, productividad y permanencia en el mercado; por lo tanto se ha cuestionado el criterio con el que sus líderes las han dirigido y el compromiso con el que sus colaboradores han conseguido que funcionen adecuadamente. Los primeros sistemas de evaluación de desempeño nacen a finales del siglo XIX, fueron ejecutados por los grandes monopolios de los países capitalistas más desarrollados como: Inglaterra, Francia y EEUU.

Hernández, Rodríguez & Hernández (2009) indican que:

La actividad militar en las guerras mundiales fue un factor relevante para el desarrollo de sistemas de evaluación, ya que se encontraban centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del

reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Paulatinamente en las empresas, se empezó a demandar indicadores objetivos que faciliten a los niveles inmediatos la revisión y control de factores de rendimiento; su calificación y ponderación, con el propósito de ser objetivos el momento de tomar decisiones.

Administración del talento humano

El hecho de contar con una infraestructura física no necesariamente garantiza el desarrollo de las ventajas competitivas. En el fondo, la ventaja competitiva nace del esfuerzo que tiene que realizar la empresa conjuntamente con el factor humano que la compone y la cultura que en ella se ha instituido (Devia,1992, p.20).

El talento humano es el recurso más importante y dinamizador dentro de una empresa; su creatividad, habilidades y características son indispensables para conseguir el éxito en la organización. (Chiavenato, 2002) refiere que en el transcurso del siglo XX se dieron a conocer varios enfoques con relación al manejo de personas dentro de las organización es, cada uno ajustado a los esquemas de su época, mentalidad y necesidades de la empresa. Hoy en día el concepto de administración de recursos humanos se adapta ágilmente a los nuevos tiempos; el cambio es inminente pues las personas constituyen el pilar fundamental en la organización, son partícipes de las metas y también de la toma de decisiones dentro de su área de trabajo, dan prioridad a la calidad en el servicio y buscan la satisfacción de las necesidades del cliente.

Cuesta (2010) considera que:

La gestión del talento humano debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas, e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto

adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización (p.28).

La gestión del talento humano ocupa un rol protagónico en las organizaciones, pues el éxito y crecimiento de la empresa dependerá del aporte y compromiso del grupo humano que la integra.

Chiavenato (2002) define que:

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidades de crecimiento, entre otros) y, de ese modo, se beneficien ambas partes (p.4).

Bohlander, Snell & Sherman (2001) concluyen que:

Las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias actuales cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, en especial en la medida en que ayuden a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que diferencian una organización de sus competidores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas (p.31).

De acuerdo a lo anteriormente descrito se considera que la capacitación y desarrollo de personas conlleva inversión y tiempo, es por esto que la administración del talento humano hoy en día es considerada una de las tareas más decisivas para la creación de grupos de trabajo competitivos y sinergia dentro de las empresas. Las empresas buscan la excelencia y esto no es tarea sencilla, toma tiempo y recursos el capacitar, integrar, evaluar y desarrollar al personal para la conformación de grupos de trabajos sinérgicamente competitivos.

Subsistemas de la administración del personal

Sáenz (2002) opina que:

El desarrollo de la persona se está convirtiendo en el principal y más permanente factor de competencia, distanciándose cada día más de los otros. Estamos asistiendo a un proceso histórico en que de forma creciente, la competitividad de la empresa se establece en términos de calidad de sus recursos humanos, especialmente del equipo directivo. Es imprescindible tener hombres y mujeres capaces, pero sobre todo hay que crear las condiciones de trabajo que les permitan dar lo mejor de sí mismos (p. 169).

Ulrich (2003) considera que:

Los profesionales de RR.HH. deben convertirse en socios, actores y pioneros. Son algo más que una gente que está de paso en esa función y a la que por causalidad se le asigna tareas de RR.HH.; son expertos que tienen base teórica y están motivados por la competitividad, que actúan según un cuerpo de conocimientos para tomar decisiones de negocios conscientes. Las prácticas de los RR.HH. deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados. Las prácticas de los RR.HH. son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización (p. 12).

Páez, Gómez & Raydan (2002) fundamentan su enfoque así:

Los subsistemas de administración de personal, dentro de la estrategia de transformación de la empresa, asumen los siguientes rasgos cualitativos centrales:

- Diseño de puestos y cargos: deben ser genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento, y susceptibles a los cambios y modificaciones permanentes.

- Entrenamiento y desarrollo: el entrenamiento, además de proporcionar formación para operar las máquinas, brindar instrumentos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo, controlar las operaciones y garantizar el mantenimiento de las operaciones y equipos, debe permitir desarrollar las habilidades necesarias, en el trabajador, para mejorar las operaciones y

equipos, mantenerlos, y rotar por diferentes puestos de trabajo, lo cual a su vez, facilita la flexibilidad y aumenta la capacidad de adaptación a los cambios en la estructura de trabajo.

- Retribución y reconocimiento: el rendimiento debe ir acompañado del estímulo.

- Relaciones y comunicaciones: la sinergia y trabajo en equipo en la base de toda organización, para desarrollar personas es necesaria la correcta comunicación y esta debe ser clara y precisa.

- Evaluación: la evaluación del trabajador se hará sobre bases distintas a las prácticas convencionales.

- Selección: los criterios de selección de personal se modifican, por cuanto no se trata de evaluar solamente si la persona cubre los requisitos del cargo, este último definido de manera estrecha y rígida. Ahora se trata de evaluar la capacidad de aprendizaje, crecimiento, autocontrol y desarrollo de iniciativas propias, la disposición a aprender, y potencial para participar en un equipo de trabajo dentro de una visión de largo plazo (p.26).

Dentro de la estrategia competitiva de una empresa, el talento humano mantiene un rol protagónico, saber administrar el personal es un reto que busca estimular la eficacia orientada al logro de resultados y con ello lograr que la experiencia y diversas capacidades de los miembros del equipo de trabajo sean aprovechados a su máxima expresión.

Evaluación de desempeño

“Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo” (Rodríguez, 2004, p.111).

La evaluación de desempeño es un proceso gerencial bien establecido. Según encuestas, casi el 80% de las grandes empresas han desarrollado sistemas de este tipo, si bien la mayoría no cumplen sus objetivos. Hay variedad de problemas, que se deben al diseño defectuoso del sistema mismo, a la

incapacidad de los gerentes para redactar informe de evaluación de objetivos, o a la mala comunicación de los resultados subalternos (Alpander, 1982, p.255).

“La evaluación del desempeño es el proceso de calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (Dessler, 2002, p.321).

Chiavenato (2002), define que:

La evaluación de desempeño es un proceso de mejora continuada de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cualitativos y cuantitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía. Permite comparar la actividad productiva del pasado para evaluar el aporte del colaborador en el logro de los objetivos actuales. Existen cinco preguntas fundamentales en este proceso:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño debe evaluarse?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño? (p.201).

Es de suma importancia poder determinar con claridad la respuesta de cada una de estas interrogantes debido a que su alcance permitirá estructurar una herramienta de alto impacto para la organización, el sistema de evaluación que se diseñe debe ser confiable, validado y socializado en toda la empresa para que este sea aplicable de manera uniforme en todos los niveles, esto facilitará la toma de decisiones para la dirección y a los empleados a poner en práctica sus conocimientos, experiencias adquiridas y el manejo de relaciones en sus puestos de trabajo.

Mariño (2003) refiere que:

La evaluación, más que servir para clasificar al individuo, debe servir para mejorar continuamente los procesos, retroalimentando al sujeto sobre la marcha misma del trabajo. Cuando se habla de evaluación el colaborador normalmente se siente juzgado, es por esto que la retroalimentación posterior a la medición es necesaria para que la persona conozca sus áreas de mejoras y crecimiento o en su defecto poder ejecutar planes de compromiso a tiempo.

El desempeño debe evaluarse, pero antes debe gestionarse, es decir, debe ser planificado previamente, ejecutado, cuantificado y basado a los resultados, mejorarlo.

Beneficios de la evaluación de desempeño

De acuerdo a lo manifestado por (Chiavenato, 1996), la evaluación de desempeño es una herramienta que evalúa si el empleado es productivo y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Tiene beneficios para el **jefe**, pues al utilizar esta herramienta, la evaluación que se realiza a los subordinados deja de ser subjetiva y se contará con información que le permitirá proponer mejoras en el comportamiento, rendimiento, juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y toma de decisiones oportunas, con un mejor estilo de liderazgo utilizando mejores canales de comunicación.

Para el **subordinado**, solo el hecho de conocer sus resultados ya genera una expectativa; el proceso de retroalimentación feedback le permitirá interactuar con su línea de supervisión y conocer qué aspectos de su desempeño valora más la organización en su labor diaria y hacia donde está enfocado su desarrollo dentro de la empresa. El interactuar le permitirá fijar compromisos, planes de capacitación, conocer sus fortalezas y debilidades y fomentar un mejor clima laboral.

Para la **organización** los beneficios se traducen en participación, resultados, eficiencia, rendimiento, productividad, todo esto enfocado al cumplimiento de los

objetivos institucionales. Se puede determinar mejores políticas de administración, promoción y desarrollo estimulando así al recurso humano.

El éxito de toda organización depende del talento humano y mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas no solo se pueden tomar oportunamente acciones y emprender planes orientados al logro de resultados, se busca también: la satisfacción laboral, desarrollo y promoción, el involucramiento en el trabajo y el compromiso con la organización; cuando el colaborador se siente identificado con lo que hace, repercutirá en su rendimiento.

Proceso de la evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

-Definir el trabajo (cerciorarse de que el evaluador como el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo).

-El evaluar el desempeño (comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas, por lo que suele implicar una especie de forma de calificación).

-Presentar información al empleado (se requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y en ellas se analiza el desempeño y el avance del subordinado y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar) (Dessler, 2002, p.323).

En la comunicación de resultados, la línea de supervisión debe proyectar la imagen de un facilitador del proceso no de un inspector para generar un ambiente receptivo. Todos los acuerdos que lleguen a fijarse deben someterse a un seguimiento y revisión periódica, de esta forma se garantiza el éxito de los planes de mejoramiento definidos.

Participantes del proceso de evaluación de desempeño

Participan en un sistema de evaluación:

1. **El gerente o supervisor:** Como el responsable directo del desempeño de sus subordinados, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para la evaluación.
2. **El empleado:** Cada persona auto evalúa su desempeño, eficiencia, y eficacia, priorizando los objetivos previamente establecidos.
3. **El empleado y el gerente:** Su enfoque es dirigido a la planeación del desempeño a futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas, y darle coherencia con retroalimentación y evaluaciones continuas.
4. **El equipo de trabajo:** El equipo evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros, define sus objetivos y programa medidas para mejorar el desempeño.
5. **Comité de evaluación:** Se delega un comité conformado por representantes de diferentes niveles jerárquicos (Arévalo, 2004).

Tipos de evaluación de desempeño

Los más utilizados por las empresas se detallan a continuación:

6. **Evaluación de desempeño de 90°:** La evaluación es ejecutada por su jefe inmediato, basándose en el cumplimiento de los objetivos, las competencias del colaborador y su plan de desarrollo.
7. **Evaluación de desempeño de 180°:** Medición realizada por el jefe inmediato más la autoevaluación del colaborador, se crean escalas comparativas y como parte importante del proceso está la retroalimentación que se imparta ubicando

brechas entre ambos resultados y planes de acción que faciliten al colaborador ajustarse a lo requerido por la organización.

8. **Evaluación de desempeño de 270°:** Interviene la autoevaluación del colaborador, de su jefe inmediato, y se adiciona un factor adicional que normalmente es un colaborador a su mismo nivel o la evaluación de los subordinados si fuese el caso.
9. **Evaluación de desempeño 360°:** Es una herramienta de gran impacto que facilita dar una retroalimentación completa al colaborador, pues se incorpora la autoevaluación, los aportes de jefes, compañeros, subordinados, clientes internos y proveedores. Alles (2002).

Métodos de evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2002) manifiesta que los métodos y técnicas utilizados tradicionalmente y que se siguen manejando es la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, es importante tener claro que el sistema diseñado, será una herramienta, un método, un medio.

La aplicación de cualquier metodología debe fundamentarse en los siguientes factores:

1. Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
2. Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
3. Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
4. Que utilice metas cuantitativas.
5. Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
6. Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.

7. Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.
8. Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
9. Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal.
10. Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo. (Parra, 2000).

Los sistemas de evaluación de desempeño varían de acuerdo con la empresa, su actividad, tipos de personas, áreas e inclusive de los objetivos a alcanzar. La aplicación de los métodos se definirá ajustándose a las necesidades de la organización, su distribución de cargos y política de recursos humanos.

Para Werther & Davis (1992) los métodos de evaluación desempeño se clasifican según:

Métodos basados en lo que se mide

1. Métodos basados en las características

Son de los más usados por ser sencillos y fáciles de administrar, miden las características que puede tener el empleado de acuerdo a lo requerido por el puesto de trabajo; como por ejemplo: iniciativa, liderazgo, creatividad, confiabilidad, los criterios de calificación deben centrarse en hechos reales para evitar la subjetividad. Algunos métodos basados en las características: Escalas gráficas de calificación, método de escalas mixtas y métodos de distribución forzada.

2. Métodos basados en los comportamientos

Miden las conductas o competencias del colaborador, la información obtenida va más orientada a la acción lo cual aporta en mayor grado al desarrollo de personas. Tenemos métodos basados en los comportamientos como: métodos de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento, escala de observación de

comportamiento. Su impacto se centra en la retroalimentación enfocada al desarrollo de personas.

3. Métodos basados en resultados

Basado en las contribuciones medibles, logros, resultados, con los que aporta el empleado en la gestión de la empresa. Son más objetivos y permiten involucrar, comprometer y fidelizar más al colaborador con la organización. Entre estos métodos tenemos: administración por objetivos y mediciones de productividad.

Métodos de evaluación orientados al desempeño pasado

4. Método de ranking

Consiste en identificar que colaboradores tienen mejor rendimiento que otros, estableciendo una clasificación única para cada empleado, dentro de cada cargo o grupo de cargos. Este método es el más sencillo de todos, no requiere una gran cantidad de recursos para su desarrollo e implementación. Y es aplicado en organizaciones que cuentan con un gran número de empleados.

5. Método de comparación de pares

Este método compara a cada empleado de la organización de un mismo cargo con cada uno de los demás, con respecto a un conjunto de características específicas, para posteriormente agrupar los resultados de todas éstas y señalar que empleado es el mejor evaluado. Primero, se especifica la característica a evaluar, para después realizar una comparación entre los empleados, asignando por ejemplo con signos (+) ó (-), si un empleado es mejor que otro en esa característica. Posteriormente, se le asigna a cada signo (+), un punto a favor a cada empleado. Así, se suman todos los puntos obtenidos para determinar quién es el mejor.

6. Lista de verificación

Este método evalúa una característica, previamente determinada, según una escala de calificación. Es importante identificar claramente el significado de esta escala, ya que conceptos como malo, regular o bueno, pueden poseer distintas concepciones para diferentes evaluadores.

7. Método de incidentes críticos

En la labor diaria de cada empleado, existen acciones clave en el desempeño de un cargo, las cuales se relacionan con el éxito o fracaso de éste. Por lo que, como método adicional, el supervisor puede llevar un registro de hechos significativos de la conducta relacionada con el trabajo de cada persona. Haciéndose necesaria la creación de una bitácora diaria de desempeño, registrando solamente las acciones imputables al empleado. Lo que se aconseja para el uso de este método es que deben acumularse los incidentes que ocurren dentro de cada año, para así no reflejar sólo el desempeño más reciente del empleado.

8. Método de distribución forzada

Este método clasifica el desempeño de acuerdo a porcentajes predeterminados de calificación, es decir, si la empresa desea establecer al diez por ciento de su personal dentro de la categoría alto desempeño, el evaluador deberá insertar al número de empleados correspondiente, según su propio criterio. De esta forma, el evaluador se ve forzado a clasificar.

9. Escala de calificación basada en el comportamiento

Está diseñada para combinar los beneficios que presentan los métodos de incidentes críticos y calificaciones cuantificadas, puesto que las acciones clave del desempeño se relacionan con escalas cuantitativas que van desde un mal a un buen desempeño, donde, a partir del desempeño aceptable e inaceptable obtenidos por parte de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor se determinan parámetros objetivos que permitan evaluar el desempeño.

10. Pruebas y observaciones de desempeño

Estos métodos apuntan a examinar, en un momento determinado, los conocimientos y las destrezas de los empleados a través de test. Por ejemplo, los pilotos de las aerolíneas son sometidos mensualmente a pruebas de destrezas mediante programas de simulación de vuelo, además de los test que apuntan a ver los conocimientos de éstos.

Métodos de evaluación orientados al desempeño futuro

11. Autoevaluaciones

Este método consiste en que los propios empleados de la organización se someten a una evaluación de su desempeño. Por lo que el empleado está constantemente participando en el proceso de mejoramiento del desempeño.

12. Centros de evaluación

Este método consiste en enviar a los empleados que serán evaluados a distintos centros de evaluación, como pueden ser salas especiales, talleres, entre otros, siendo una forma estandarizada para llevarla a cabo. Esta evaluación puede tomar varios días, usando principalmente los fines de semana para cumplir con los objetivos propuestos, basándose en múltiples tipos de evaluación, evaluadores, psicólogos.

13. Evaluaciones psicológicas

Fijan entrevistas con el empleado, donde se realizan exámenes psicológicos. Luego el psicólogo, como agente externo, prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, entre otros, que permita junto con los supervisores y la consideración de calificaciones anteriores, la predicción del desempeño futuro de los empleados evaluados.

El éxito de las evaluaciones depende principalmente de las capacidades de los psicólogos y, en menor medida, del grado de cooperación del empleado.

14. Administración por objetivos (A.P.O.)

Este método incluye la participación del supervisor y subordinado, donde establecen objetivos mensurables específicos para cada empleado, para luego comentar periódicamente su progreso hacia dichos objetivos. Es importante destacar que la administración por objetivos debe utilizarse junto con otros métodos de evaluación del desempeño, con el fin de obtener mejores resultados. El A.P.O. considera una serie de pasos a seguir para su implantación en la organización: definición de metas que el empleado debe alcanzar, en donde tanto supervisor como empleado participan en esta definición; ejecución de tareas orientadas a los objetivos previamente establecidos;

evaluación del desempeño a través de la comparación con las metas establecidas y, por último, el establecimiento de nuevas metas.

“Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula al empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en general” (Gonzalez,1996,p.13).

Para la presente investigación los métodos de evaluación basados en el desempeño anterior, sirvieron como herramientas de apoyo para la observación y posterior comparación de comportamientos y resultados. Los métodos de evaluación orientados al desempeño futuro, serán la base para fijar indicadores que permitan establecer metas que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

1.2.2 Fundamentación legal

Las bases legales del presente estudio están contenidas en los siguientes instrumentos jurídicos, analizados durante el desarrollo de la investigación:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código de trabajo.
- Leyes orgánicas.
- Reglamento interno de trabajo Agroindustrias Quinindé.
- Normas técnicas.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33 Trabajo y seguridad social, señala que “el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una

vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Acuerdo ministerial para la contratación de trabajadores del sector palmicultor

2014-Ministerio de relaciones laborales AM060.

Art.1.- Ámbito.- El presente acuerdo regula los procedimientos y principios que regirán las relaciones laborales de los trabajadores de la industria de la palma y todo lo relacionado a su vinculación contractual, el registro e inscripción de contratos de trabajo, actas de finiquito, pago de remuneraciones, de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo y demás normas aplicables.

Art.8.- De las jornadas, turnos y horarios de trabajo.- Por la naturaleza propia de las actividades a realizarse, resulta imposible establecer un horario fijo de trabajo, por lo que las partes de común acuerdo establecerán la remuneración en función del trabajo realizado de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo y el Comité Sectorial.

Art.9.- Remuneración.- La remuneración será fijada por acuerdo entre las partes, pero en ningún caso podrá ser inferior a la remuneración sectorial y en caso de mayor producción se pagará un incentivo de acuerdo al rendimiento establecido por la Comisión Sectorial.

Art.10.- Corresponde a la Comisión Sectorial establecer los porcentajes mínimos para la comisión de lo cosechado adicional a la media de productividad. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Código de Trabajo

Capítulo 4, Art 42, literal 8 Obligaciones del empleador. “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para

la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado” (Código del trabajo, 2011).

Para que una evaluación de desempeño sea eficaz y objetiva, los empleadores deben proporcionar a sus trabajadores las herramientas necesarias para que ejecuten correctamente sus funciones y puedan cumplir a cabalidad sus objetivos individuales, si los trabajadores no cuentan con lo necesario no se puede esperar que su rendimiento sea óptimo.

Capítulo 4, Art 45, literal A Obligaciones de los empleados. “Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos” (Código del trabajo, 2011).

Todo trabajador debe de cumplir con las funciones asignadas a su puesto de trabajo de manera eficiente y proactiva, por ende un sistema de evaluación de desempeño permitiría a la empresa determinar si sus colaboradores ejecutan su trabajo en función de alcanzar los objetivos empresariales.

Leyes Orgánicas

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) Art. 76 - 80

Define que “La Evaluación del Desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas”. (Art.76)

De la planificación de la evaluación.- “El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año”. (Art. 77)

Escala de calificaciones.- “El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente”. (Art. 78)

De los objetivos de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y,

b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción” (Art. 79).

Efectos de la evaluación.- “La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos” (Art. 80).

Normas Técnicas

Normas de Evaluación del Desempeño (Codificada acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos (Art. 3).

Si bien es cierto lo descrito por la LOSEP aplica específicamente a las instituciones pertenecientes al sector público, se citaron estos artículos como base legal para esta investigación debido a que el sistema planteado aplicada para todo tipo de organización. La Evaluación del Desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Agroindustrias Quinindé S.A como institución privada cuenta con un reglamento interno, sin embargo en este no se hace referencia a la evaluación de desempeño de

sus colaboradores, no existe una herramienta ni un proceso que permita medir los resultados y rendimiento de cada persona en su puesto de trabajo.

Reglamento interno Agroindustrias Quinindé S.A.

Capítulo II

Contratos de trabajo

Art. 5 Tipos de contrato

La empresa podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando de las modalidades permitidas por la ley.

Capítulo III

De la admisión

Art. 8

La etapa previa a la contratación de un trabajador juega un importante papel dentro de la selección del personal. La empresa puede requerir del aspirante lo siguiente:

1. Ser mayor de edad
2. Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades.
3. Comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos.
4. Demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta.
5. Presentar una solicitud de empleo en los formularios que la empresa estime conveniente y llenar las hojas de información respectiva.

Capítulo IV

Jornadas y horarios laborales

Art. 11 Jornadas de trabajo

Cada trabajo en la empresa es crítico en alcanzar las necesidades de nuestros clientes. Es importante para usted el estar presente y listo a tiempo para empezar a trabajar. Esto incluye el empezar su trabajo y también el retorno de descansos y almuerzos. Los horarios serán establecidos por los representantes legales de acuerdo a la conveniencia de la empresa. La jornada de trabajo es de ocho horas diarias, 40 horas semanales, realizadas tres turnos.

Capítulo V

Remuneraciones y reembolsos

Art. 21 Pago de remuneraciones

La empresa liquidará mensualmente los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la Ley con respecto a las remuneraciones, la misma que será cancelada por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la Ley, a excepción de los décimos sueldos que se pagan en las fechas y formas determinadas en el Código de trabajo. El pago se lo realizará a través de pago directo mediante cheque de la empresa. Las horas nocturnas y/o extraordinarias se pagarán una vez que se encuentren registradas en los formularios respectivos y debidamente autorizadas por la presidencia.

Capítulo VI

Ausencias

Art. 23 Permiso para salir del trabajo

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones:

Son permiso las autorizaciones concedidas por el gerente de área o el gerente administrativo para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Los permisos remunerados serán concedidos únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, y en los demás casos previstos en la Ley y en este reglamento.

Los empleados están obligados a pedir personalmente el permiso por lo menos con 48 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización.

En caso de calamidad doméstica, el funcionario o empleado por cualquier medio, deberá informar de la misma a su empleador.

Capítulo IX

Reclamos y consultas

Art. 39

Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

Art. 40

Las reclamaciones y consultas deben presentarse a la persona responsable del recurso humano, sea el Jefe de RRHH o el Gerente General quien solucionará cada caso de acuerdo a la ley y ajustándose estrictamente a las disposiciones del presente reglamento interno.

Capítulo X

Sanciones y terminaciones de la relación laboral

Art. 41

De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de

las obligaciones aquí previstas se consideran como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o el perjuicio que hubiera ocasionado a la compañía en caso de haberlo hecho.

1. Amonestación verbal
2. Amonestación escrita
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración que percibe el trabajador y,
4. Terminación del contrato de trabajo previo visto bueno.

Capítulo XII

De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores

Art. 51

Son obligaciones de los trabajadores, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de trabajo, y las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo, y el presente Reglamento interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento serán consideradas como faltas leves, cuando no haya reincidencia.

1. Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su Departamento.
2. Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.

Capítulo XIII

Obligaciones de la empresa

Art. 53

Son obligaciones de la empresa, aparte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

1. Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
2. Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
3. Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada y gratuita, uniformes e implementos de seguridad industrial.
4. Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
5. Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.
6. Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso para qué constaten el fiel cumplimiento del código de trabajo y del presente reglamento.
7. Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento interno de trabajo a sus trabajadores y asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo. (Reglamento interno de trabajo Agroindustrias Quinindé S.A., 2012).

1.2.3 Revisión de estudios previos

Las organizaciones hoy en día se ven en la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que le permitan incrementar paulatinamente su postura competitiva frente al mercado. Para ello, deberán emplear herramientas prácticas que permitan el mejoramiento continuo y la innovación.

A través de su investigación, “La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño”, Alarcón (2009) describe la importancia de clasificar y evaluar todos los cargos en una empresa, estableciendo jerarquía y sistematización en las posiciones, en función del grado de dificultad de las tareas designadas. La ordenación de los cargos debe ejecutarse a nivel de cada departamento en la empresa. Este estudio proporciona pautas clave para que las empresas puedan establecer una base objetiva en cuanto al reclutamiento y selección del personal, en relación directa con los requisitos que debe tener la persona al ocupar un cargo, sus conductas, talentos y competencias, y como estas potencian o disminuyen la evaluación de su desempeño.

El aporte de este estudio para el presente trabajo de investigación, consiste en la importancia de establecer bases objetivas para la selección del personal, reclutamiento y su adecuación con el perfil ideal del cargo, previamente diseñado. Facilitando así las evaluaciones de potencial de carrera, conjugando el desempeño, la experiencia y el adiestramiento, y trazar así una ruta de carrera para que cada empleado de la organización maximice los resultados de la gestión del talento humano en su alienación con las metas empresariales.

En el artículo científico “La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas”, Vásquez (2010) resalta la tendencia de la mayoría de organizaciones en hacer partícipes a sus colaboradores del éxito de la compañía. En este estudio una vez definida la muestra, se utilizan fuentes primarias recabadas de la ejecución de una encuesta donde se solicita al director de recursos humanos información acerca del sistema de evaluación empleado, los resultados fueron clasificados a través de cluster, y por medio de tablas cuadro/razón de verosimilitud se determinan las diferentes

variables que se destacan entre las agrupaciones conformadas. Con esos resultados se procede a generar las interpretaciones y discusiones. No se concluye con una propuesta ni un proceso estándar que pueda ser aplicado a las empresas en general. La contribución a este trabajo, lo constituye la identificación de las variables consideradas las más importantes y comunes en la aplicación de los sistemas de evaluación de desempeño en las 300 empresas españolas de mayor presencia en el mercado. Cabe destacar que dentro de la muestra de este estudio previo el 50% corresponde a empresas industriales, lo cual es un aporte importante a nuestro objeto de estudio. Las variables: propósito, evaluadores, indicadores, instrumentos y feed back o frecuencia, fueron incluidas al momento del diseño de los cuestionarios.

Capuano (2004), en su artículo “Evaluación de desempeño: desempeño por competencias” publicado en la revista científica *Invenio* de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano en Argentina, considera que las empresas hoy en día deben adaptarse y anticiparse a los cambios del mercado, para ello es necesario alinear adecuadamente los aportes de su capital humano para elevar la productividad y rendimiento logrando que los procesos resulten más eficientes, estos resultados se logran de una buena gestión de talento humano basada en competencias y una correcta evaluación del desempeño. En el estudio sugiere que a pesar de desarrollar enfoques diferentes para las mediciones de ejecutivos de alto nivel, supervisores, empleados y obreros se debe mantener uniformidad en cada categoría para que los resultados sean utilizables. Acto seguido se plantea la propuesta del estudio, detallando paso a paso el proceso sugerido para su correcta implementación, que va desde la definición de las competencias de acuerdo al perfil del cargo, planificación de recursos, hasta el diseño de la herramienta: 360° Feedback Premiun, la cual fue un aporte para esta investigación, porque optimiza el aprovechamiento de las competencias, la retroalimentación hace énfasis en el desarrollo del desempeño cualitativo y de comportamientos que inciden en los resultados. El manejo de esta herramienta mejora la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Gerardo Merla Villafuerte, estudiante del Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey en su tesis de post grado titulada “Diagnóstico de un sistema de medición de desempeño en una empresa de servicios mediante el Modelo de David Sinclair y Mohammed Zairi – edición única”, empieza haciendo referencia acerca de la importancia del proceso de evaluación de desempeño en una empresa, cómo evoluciona a través del tiempo, y hace énfasis en la necesidad de la implementación en la empresa que es el objeto de estudio, pues actualmente carece de estilo de dirección, enfoque sistemático y control de los procesos. Se recurre a la investigación documental y se hace mención a cuatro diferentes teorías para posteriormente elegir el modelo más óptimo, válido y confiable para que sea la base de la realización del diagnóstico. Finalmente se aplica el sistema de administración de desempeño Sinclair, Zairi el cual es un aporte a la investigación para el desarrollo de los objetivos, sus formatos ayudan al involucramiento de todos los departamentos a un sistema de premiación y reconocimiento.

Coronado (2003) realizó un trabajo que consistió en una revisión bibliográfica acerca del “Costo de Rotación de Recursos Humanos como Instrumento de Control Gerencial”, es una investigación documental sobre aspectos teóricos procedimentales para el control del recurso humano. En su estudio destaca que la dirección debe garantizar la conservación del personal idóneo para el alcance de los objetivos de la organización. Se considera como prioridad la importancia del análisis del indicador de rotación de personal, la empresa debe tener claros los costos del know-how de sus colaboradores. Para ello se debe contar con la información necesaria para tomar las decisiones acertadas y establecer los cargos críticos. Las pérdidas por negligencia causan inestabilidad para la empresa en la ejecución de sus procesos. El aporte del estudio de Coronado, para el presente trabajo de investigación se basa en la instrumentación de adecuados indicadores que permitan controlar y evaluar los resultados del sistema de gestión de recursos humanos, específicamente relacionados con la rotación del personal y sus costos para la empresa. Este tipo de enfoques centrados en la utilización de indicadores es apropiado, justamente, para integrar la gestión de recursos humanos con la evaluación de desempeño en la organización.

Banco Pichincha, empresa financiera de renombrada trayectoria y de mayor presencia a nivel nacional, desde el año 2007 viene aplicando un “Modelo de evaluación de desempeño (EGD)” ajustado para cada cargo, basándose en los siguientes parámetros de medición:

1. Objetivo institucional
2. Cumplimiento presupuestario
3. Gestión por objetivos
4. Ranking del supervisor

La medición se realiza anualmente, y permite al colaborador conocer cuantitativamente cual ha sido su aporte con los objetivos institucionales, de su área y rendimiento, identificar sus oportunidades de crecimiento y mejora, crear compromisos y de acuerdo a sus resultados recibir incentivos por parte de la organización. Para Banco Pichincha esta herramienta ha logrado mejoras significativas en el clima laboral de la empresa, adicionalmente permite rankear al personal en escalas de cumplimiento para de acuerdo a ellos emprender planes de desarrollo de carrera y perfiles, el proceso de retroalimentación feedback es vital y debe ser ejecutado en doble vía donde el supervisor y subordinado logren complementar este proceso con un plan de acción realizable al corto plazo.

Con lo anterior descrito, se define que para lograr el cumplimiento de las responsabilidades laborales se requiere que el colaborador tenga claro cuáles son las funciones de su cargo, qué se va a medir y cuál es el objetivo al que apunta la empresa a través de su correcto desempeño.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el sistema de evaluación de desempeño que aplica la empresa extractora de aceite agroindustrias Quinindé (AIQUISA) a sus colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Recopilar información referente a los métodos de evaluación de desempeño utilizados por empresas industriales del Ecuador.
2. Describir la situación actual sobre la evaluación de desempeño que utiliza la empresa.
3. Relacionar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en empresas industriales de Ecuador con los de AIQUISA.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Método de la investigación

La investigación depende del planteamiento del problema y de los estudios previos, por lo tanto el presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, con diseño de campo y bibliográfico-documental, dirigido a la formulación de un modelo gerencial derivado de una necesidad que es el análisis de un modelo de sistema de evaluación de desempeño para la empresa Agroindustrias Quinindé, de tal manera que ésta pueda de manera oportuna dar respuesta a la demanda de su entorno.

Según sus objetivos, el presente estudio conlleva a una investigación aplicada, pues es necesario recopilar información referente a cómo se encuentra estructurada la empresa AIQUISA y a partir del análisis e interpretación, determinar los puntos de mejora y la correcta aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño en sus diferentes áreas.

2.1.1 Investigación descriptiva

Hernández, Fernández & Baptista (citado por Danhke,1989) indica que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (p.102).

Se describió la situación actual de la empresa basados en la información recopilada por parte de los colaboradores, directivos y fuentes. Los resultados de las encuestas aplicadas sirvieron para el análisis y determinación de cómo se está llevando el proceso de evaluación actualmente y sugerir una herramienta que facilite la toma de decisiones en cuanto a contratación y retención del personal de acuerdo a su rendimiento.

2.1.2 Investigación de campo

Se realizaron dos visitas de campo donde se desarrollaron las entrevistas al Gerente General y al Jefe del departamento de Talento Humano quien autorizó la aplicación de las encuestas a 32 trabajadores de la empresa. (Anexo 1).

2.1.3 Investigación documental

El presente estudio requirió un fuerte trabajo de documentación y revisión bibliográfica que sirvió como soporte del marco teórico y de los objetivos fijados para el desarrollo de esta investigación.

La información existente en la bibliografía especializada relacionada a la administración de empresas, subsistemas de administración del personal, evaluación de desempeño, beneficios, métodos, procesos, desarrollo de competencias, planes de incentivo, sistemas de evaluación para empresas industriales; fue captada y procesada mediante investigación documental recopilada de fuentes como : libros, revistas, artículos, estudios científicos e información interna proporcionada por la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se siguieron los siguientes pasos:

- 1 Búsqueda y recopilación de información primaria (sitio web, reglamento interno, normas, procesos, reportajes de la revista ANCUPA y documentos gerenciales) de Agroindustrias Quinindé, que sirvió para referenciar la situación actual de la empresa.
- 2 Revisión de documentos, bibliografía, modelos y teorías relacionadas con el objeto de estudio.
- 3 Redacción del marco teórico.
- 4 Pilotaje de los instrumentos, para su posterior aplicación de los cuestionarios utilizados para llevar a cabo las encuestas y entrevistas de los colaboradores y directivos de AIQUISA, para proporcionar respuestas a las interrogantes existentes en el estudio.
- 5 Tabulación de los datos a través del Excel con el respectivo asistente de gráficos y tabla estadística para la representación de resultados.

- 6 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la tabulación.
- 7 Conclusiones y recomendaciones, sobre el tema investigado.

2.2 Universo, población y muestra

La población de estudio se delimitó a todo el personal que labora en la empresa AIQUISA de la provincia de Esmeraldas Cantón Quinindé.

Esta investigación fue dirigida a una muestra no probabilística intencional, debido a los objetivos, esquema y alcance del estudio.

La unidad de análisis fueron las personas, de quienes se va a recopilar los datos de acuerdo al problema planteado. En AIQUISA, partiendo de un universo de 32 colaboradores las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de los empleados, considerando que todos tienen más de seis meses de antigüedad en la empresa. La finalidad fue obtener la mayor información posible, aprovechando el acceso y facilidades brindadas por parte de la gerencia general para llevar a cabo la presente investigación.

Recordemos que: “Los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.236).

Adicionalmente, se realizaron entrevistas estructuradas a las principales autoridades de la empresa: Gerente General y Jefe de Talento Humano. Los directivos entrevistados fueron seleccionados de forma intencional en función de su posición, intereses y cualificaciones para emitir opiniones válidas que aporten información sobre el sistema de evaluación de desempeño actual y los objetivos de este estudio.

Tabla 1 Población de estudio

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Empleados empresa	32
Directivos	2
TOTAL	34

2.3 Instrumento/s

Se utilizaron las siguientes técnicas:

Encuestas

Con la finalidad de optimizar la calidad de la información se aplicó encuestas a la totalidad de la población a investigarse que son los 32 colaboradores de AIQUISA S.A. Sus opiniones permitieron conocer la situación actual de la empresa e identificar las falencias del sistema de medición que se está aplicando.

Se empleó este instrumento por la facilidad y rapidez que brinda para obtener datos de manera directa, su fácil aplicación, confiabilidad y bajos costos.

Los cuestionarios de las encuestas fueron proporcionados directamente y las respuestas marcadas por los colaboradores. Se aplicaron en el mismo lugar generando una ambiente de confianza y evitando la presencia del encuestador para no sesgar la opinión de los encuestados.

Se ejecutaron dos tipos de encuestas, debido a los diferentes estratos de la población: trabajadores administrativos y operadores de planta. De cada uno de ellos se obtuvo información elemental para el desarrollo del estudio.

Tabla 2 Distribución de las encuestas

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO
Administrativo	7
Operaciones	25
Total del personal	32

Entrevistas

Con el objetivo de obtener información especializada y aprovechando la predisposición por parte de los directivos de la empresa, se aplicó una entrevista estructurada sobre la base de variables de indicadores como procesos, comunicación, selección y reclutamiento, desarrollo de competencias: al Gerente y Jefe de Talento Humano.

Para poder operativizar las técnicas antes mencionadas fue necesario diseñar diferentes cuestionarios para aplicar las encuestas (Anexo 2 y Anexo 3) y las entrevistas (Anexo 4).

Cuestionarios

Una vez identificado el problema y los objetivos de la investigación, se elaboró el banco de preguntas para las encuestas que se aplicaron a los colaboradores con la finalidad de obtener información que sirvió para la tabulación, redactar las conclusiones y bosquejar la posible propuesta. El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas y autoaplicables, utilizando términos de fácil comprensión debido al nivel de educación de los operadores, se empleó escalonamiento tipo Linkert, utilizando al menos cinco variables ante las cuales se pedía la reacción de los encuestados, este método facilitó el análisis e interpretación de los resultados.

Adicionalmente se diseñó el cuestionario para las entrevistas aplicadas a nivel gerencial en la empresa AIQUISA, con el objetivo de recopilar información de primera mano sobre la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la confiabilidad de los resultados, los cuestionarios fueron previamente validados por especialistas en el área de la investigación:

Ramón Angulo Cuellar

- Nivel de estudios, Ing. en Administración Pública, Abogado y Magister en Investigación educativa.
- Experiencia profesional, 19 años de servicio en Autoridad Portuaria Esmeraldas, los últimos siete años ocupando el cargo de Jefe de Recursos Humanos.
- Experiencia docente superior, 23 años en la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, materias: Diseño Organizacional, Liderazgo y Motivación, Gobierno de personas y Gestión de Recursos Humanos.

María de Lourdes Solís Murillo

- Nivel de estudios, Ing. en Administración de Empresas y Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.
- Experiencia profesional, Colaboradora de la Pontificia Universidad Católica sede en Esmeraldas, diez años como Asistente del Dpto. de Talento Humano y seis años como Jefe del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad.
- Experiencia docente superior, cinco años en la Pontificia Universidad Católica sede en Esmeraldas e Ibarra, carreras de Pregrado y Posgrado, materias: Administración del Talento Humano, Comportamiento Organizacional y Multidimensionalidad del Talento Humano (Anexo 5).

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos fueron tabulados y procesados en office EXCEL, utilizando el asistente de gráficos y levantando tablas estadísticas para la representación de los datos.

3.1 Descripción de la muestra

Las encuestas fueron realizadas en el cantón Quinindé, en las instalaciones de la empresa AIQUISA, sus oficinas administrativas y planta de procesamiento ubicadas en el Km 11 vía a Santo Domingo.

Los instrumentos se aplicaron a una muestra seleccionada conformada por 32 colaboradores de la empresa. Estas fueron dirigidas a dos grupos de personas debido a sus diferentes estratos, siete trabajadores del área administrativa y 25 trabajadores del área operativa.

3.2 Análisis y descripción de resultados

El incremento de la competitividad ha obligado a buscar nuevos caminos que permitan a las empresas hacer uso de todos sus recursos con tal de obtener una ventaja en el mercado. Sin lugar a dudas el recurso humano es el más valioso, hoy en día las organizaciones están conscientes que el rendimiento repercute en los resultados económicos, es por ello que se presta especial dedicación a las personas desde su selección, formación, desarrollo, hasta los factores motivacionales que creen compromiso y sinergia con el equipo de trabajo y con la empresa.

Para sustento de esta investigación se recopiló información de casos reales de empresas industriales en el Ecuador, donde el recurso humano se ha transformado en prioridad y evaluar el desempeño en una necesidad ante la toma de decisiones.

Revista Ekos en su edición N° 266 de Junio del 2016 publica el artículo “En tiempos de adversidad la mejor estrategia es...”, donde los representantes del Talento Humano de las empresas consideradas las mayores empleadoras en Ecuador comparten sus

estrategias gerenciales, herramientas, sistemas y procesos en torno al desarrollo y evolución de lo que ellos consideran el mayor recurso de las organizaciones, el recurso humano. A raíz de esta publicación se investigó mayor información de empresas industriales como:

Pronaca, industria de alimentos líder en el mercado ecuatoriano y uno de los principales promotores del desarrollo del sector agrícola del país, cuenta con 50 años de experiencia y es de las primeras empresas empleadoras en el Ecuador con más de 8 mil personas en nómina. Los excelentes resultados y posicionamientos de sus diferentes marcas son el producto de procesos eficientes originados por gente comprometida ya que la organización considera que el eje para un crecimiento sostenido, es el desarrollo de sus colaboradores.

El Dpto. de Talento Humano cuenta con 62 personas que son las responsables de la ejecución del sistema de evaluación y plan de carrera para alrededor de 8600 colaboradores, debido al volumen, la organización maneja una propia marca para **evaluar el desarrollo**, denominada CRECE. Se define un proceso que cuenta con 3 pilares:

1. **Desempeño** (Cumplimiento de objetivos)

Evalúa indicadores para el cumplimiento de metas: factores críticos, planes operativos, objetivos de corto plazo y objetivos de largo plazo.

2. **Desarrollo** (Competencias organizacionales y técnicas – Evaluación para el desarrollo)

Mide las competencias y con los resultados de la evaluación se genera:

- Feedback
- Elaboración del PID (Plan individual del desarrollo)
- Evaluación 360 (Jefe – Colaboradores – Clientes – Autoevaluación)

3. **Potencial** (agilidad del aprendizaje, influencia estratégica, cuestionario birkman)

Análisis del comportamiento humano y de los factores que afectan el rendimiento personal y organizacional, determina: Alta capacidad de aprendizaje, identificación de fortalezas y potenciación. Aquí se define las posibilidades del colaborar para modelarse a un cambio.

Adicionalmente, Pronaca crea las condiciones para viabilizar el plan de carrera que se ofrece para todos los empleados para ayudar de una manera eficiente la asignación de futuros puestos de trabajo.

- Estructura
- Mediciones
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo – Coaching

Al finalizar el proceso la organización tendrá identificado los colaboradores cuyo perfil tengan mayor potencial para desarrollar y es ahí donde centraran mayores recursos y planes de retención.

La Fabril, grupo industrial muy bien posicionado en el mercado ecuatoriano y líder en el segmento de productos industriales grasos.

Su estrategia principal es el manejo correcto del recurso humano, pues está considerado como uno de los mayores empleadores del país con alrededor de 2500 empleados en nómina y 10 mil con contratos temporales. Guillermo Baraldo, Director Corporativo de Desarrollo Organizacional en artículo publicado por la revista Ekos manifiesta que como organización se encuentran centrados en la innovación y en estimular al recurso humano a ser productivos. Para ello la empresa se ha enfocado en fortalecer sus políticas de reclutamiento y selección para contar con el personal más competente en los diferentes puestos de trabajo.

La Fabril realiza anualmente evaluaciones formales del desempeño a todos sus colaboradores con la finalidad de documentar el proceso de cumplimiento de los objetivos institucionales, identificando fortalezas y debilidades para una posterior

retroalimentación, todo bajo un enfoque de mejora continua cuya base es la implementación de la teoría de restricciones.

Este modelo pretende optimizar la producción evitando que las restricciones o limitaciones físicas del personal exhausto y estresado sean un factor tangible en el proceso.

El modelo detalla cinco pasos a seguir:

- **Identificar las restricciones**, limitaciones o uso indebido de los recursos y herramientas que no permiten alcanzar un mejor desempeño en relación a la meta.
- **Decidir cómo explotar las restricciones**, dependiendo de las limitaciones aplicar el mejor método.
- **Subordinar a todo los demás**, es el proceso de alineación en el cual debe involucrarse todos los miembros de la organización. Seguir el ritmo de trabajo.
- **Elevar**, para seguir mejorando es necesario aumentar la capacidad y metas. Exigencia.

La Fabril trabaja para atender la problemática de cada individuo y proyectar su desarrollo dentro y fuera de la empresa.

Nestlé, reconocida multinacional, con 60 años de presencia y líder en nutrición, salud y bienestar en el mercado ecuatoriano. La organización se centra en una política de GANAR – GANAR como estrategia principal para afianzar el vínculo entre consumidor, proveedor, cliente y comprador.

Su enfoque principal es trabajar en el liderazgo a todo nivel, para la organización los empleados son la clave del éxito y su compromiso es primordial para alcanzar las metas, por este motivo trabaja constantemente en la gestión efectiva del recurso humano y compensaciones salariales diferenciadas basadas en el desempeño, para ello la empresa establece objetivos retadores del grupo, área y cargo, los cuales son

evaluados de manera efectiva a lo largo del año para identificar los colaboradores de alto desempeño y recompensarlos con el reconocimiento de sus logros y remuneraciones variables. Del mismo modo a través de la retroalimentación que se aplica periódicamente por las líneas de supervisión poder tomar acciones sobre los casos de bajo rendimiento.

Las herramientas y procesos que pone en práctica Nestlé para la medir el desempeño son:

- **Evaluación del desempeño**, evaluación objetiva basada en el cumplimiento de indicadores y objetivos institucionales, por área y por cargo.
- **Guía de progreso y desarrollo (PDH)**, es una ficha electrónica que la empresa maneja para llevar control del plan de carrera de cada colaborador, en ella se detallan factores geográficos, familiares, sociales, aspiraciones, potencial a desarrollar, criterio del evaluador, matriz de competencias a desarrollar y los respectivos planes de acción basados en la experiencia, relaciones o educación.
- **Evaluación 360 °**, es la evaluación subjetiva basada en lo que entorno y los diferentes niveles ven en cada colaborador.

Los empleados del grupo conocen perfectamente la visión, misión y el ciclo de vida dentro de la empresa. El éxito al largo plazo radica en contratar, mantener y desarrollar colaboradores capaces de asegurar crecimiento continuo para el grupo. El seguimiento, retroalimentación, motivación y acompañamiento por parte de los jefes de área es clave para lograr los resultados esperados.

Petroecuador, es la empresa pública encargada de la explotación, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos. Sus ingresos representan el principal aporte a la economía del país. Cuenta en la actualidad con un número aproximado de 6 mil colaboradores, busca la excelencia en su recurso humano, comprometiéndolos al crecimiento sostenible del país.

Dentro de la empresa, cada puesto tiene una descripción funcional y perfil por competencias, en este documento se describen:

- Misión del cargo
- Matriz con descripción de las actividades del cargo, con su frecuencia mínima semanal, consecuencia del error y complejidad.
- Matriz con las actividades esenciales, indicadores de gestión, cliente, meta, y fuente de verificación.
- Matriz de competencias para el cargo, corporativas, conductuales y emocionales.
- Educación formal requerida.
- Capacitación requerida.
- Conocimientos académicos e informativos.
- Experiencia laboral.

Con esta información se garantiza que el perfil del colaborador esté correctamente adecuado al cargo, incluso hace más efectivos los procesos de selección y asegura que el empleado conozca con claridad las actividades a realizarse en su puesto de trabajo y lo que la empresa espera de su rendimiento.

La EP Petroecuador realiza a sus colaboradores dos tipos de evaluaciones de desempeño.

- Trimestral (Evaluación por factores) aspectos objetivos, indicadores por cargo.
- Anual (Evaluación por competencias) aspectos subjetivos, desarrollo de competencias.

En la primera, participa como evaluador el jefe inmediato y para la medición anual se utiliza el método 360°, los cuestionarios se envían por la intranet y se ejecutan a cuatro niveles, el jefe de área, un par funcional, autoevaluación y un compañero de otra área. Los resultados son comunicados por la misma vía. Sin embargo el proceso de feedback no es de carácter obligatorio.

En la tabla N°3 a continuación se observa un cuadro comparativo de las empresas que facilita la consolidación de información y permite concluir ratificando que todos los grandes empleadores en el país valoran el recurso humano y buscan el desarrollo, rendimiento y compromiso de sus colaboradores para lo cual aplican formalmente el proceso de evaluación del desempeño al menos una vez por año, y así miden aspectos

objetivos (resultados cuantitativo fijados por el alcance de objetivos) y subjetivos (competencias a desarrollar), emplean diferentes instrumentos, siendo el más común la evaluación 360° y dirección por objetivos, donde participan los diversos niveles de evaluadores. Finalmente, en el feed back o proceso de retroalimentación es donde difieren todas las empresas. En el caso de Pronaca y Nestlé el acompañamiento y seguimiento es primordial, el proceso es formalmente registrado al menos con frecuencia trimestral siendo los responsables tanto la línea de supervisión como el evaluado debido al compromiso y planes de acción que se plantean. En la Fabril la comunicación de los resultados es fría e indirecta pues son publicados por un medio electrónico, de manera similar en Petroecuador se difunden los resultados por el intranet pero a diferencia de la empresa anterior existe una doble vía pues el empleado tiene opción a objetar sus resultados en el caso de no estar de acuerdo.

Tabla 3 Cuadro comparativo empresas industriales

CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL ECUADOR QUE EVALÚAN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES											
VARIABLES EMPRESAS	ACTIVIDAD	Nº de TRABAJADORES	AÑOS DE VIDA	SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	INDICADORES		PROPÓSITO	INSTRUMENTO	EVALUADOR	FEED-BACK
						Cualitativos	Cuantitativos				
PRONACA	Industria de alimentos y cárnicos	8 mil	50 años	x	Anual	x	x	Desarrollo profesional	Evaluación de indicadores	Jefe inmediato superior/subor dinados/compa ñeros/autoeval uación	Frecuencia reunión formales
									PID (Plan individual de desarrollo)		
									Cuestionario Birkman		
									Evaluación 360°		
LA FABRIL	Industria de productos grasos y de consumo masivo	2.500	48 años	x	Anual	x	x	Capacitación, entrenamiento	Evaluación por objetivos	RRHH evalúa el desempeño	Resultados publicados por intranet
								Reubicación, movilidad	Teoría de restricciones		
NESTLE	Industria de nutrición, salud y bienestar	2.450	60 años	x	Anual	x	x	Retribución	Evaluación del desempeño	Jefe inmediato superior/subor dinados/compa ñeros/autoeval uación	Retroalimentación trimestral por parte de la línea de supervisión
								Reconocimiento	Guía de progreso y desarrollo PDH		
PETROECUADOR	Explotación, refinación, almacenamiento y comercialización de hidrocarburos	6 mil	44 años	x	Trimestral/ Anual	x	x	Remuneración variable	Evaluación por factores	Jefe inmediato superior/subor dinados/compa ñeros/autoeval uación	Resultados publicados por intranet/ portal del empleado
								Promoción	Evaluación por competencias/ 360°		

La exposición del resultado de los instrumentos a continuación, permitió describir la situación de la empresa y cómo se realiza actualmente la evaluación del desempeño.

3.2.1 Encuesta aplicada a los colaboradores del área administrativa de la empresa Agroindustrias Quinindé

Las encuestas fueron realizadas a siete colaboradores del área administrativa de la empresa Agroindustrias Quinindé. Entre ellos encontramos: secretarias, personal del Departamento de Contabilidad y personal del departamento de Talento Humano.

Cinco de ellos equivalente al 71% son mujeres, cuatro de ellas correspondiente al 57% tienen entre 26 a 35 años de edad y el restante 43% de 36 a 50 años, en cuanto al nivel de escolaridad el 43% terminó la secundaria, otro 43% culminó una carrera universitaria de tercer nivel y la contadora que equivale al 14% tiene postgrado. El 29% tiene menos de cinco años de permanencia en la empresa, cuatro de ellos correspondiente al 57% entre seis y diez años, y uno menos de 15 años.

Los resultados de esta encuesta fueron agrupados bajo los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la evaluación,
- Proceso, y
- Resultados

1. **Conocimiento de la evaluación**, las interrogantes se realizaron para descubrir que apreciación tiene el empleado con respecto a la medición del desempeño que se realiza actualmente en la empresa.

Frecuencia de evaluación de las funciones desempeñadas por los colaboradores de la empresa AIQUISA

Como se evidencia en la Tabla N°4, los porcentajes de la encuesta aplicada a los colaboradores de AIQUISA muestran que un 71% afirma que en el tiempo que lleva laborando para la empresa casi nunca sus funciones desempeñadas han sido evaluadas y el 29% restante sostiene que jamás la organización ha valorado su desempeño.

Tabla 4 Frecuencia de evaluación

¿Mientras se ha desempeñado en AIQUISA, ha sido evaluado laboralmente en sus funciones?	#	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
De vez en cuando	0	0%
Casi nunca	5	71%
Nunca	2	29%
Total	7	100%

Socialización de la misión, visión y objetivos del cargo en la empresa AIQUISA

La tabla porcentual N°5 muestra que el 71% de los colaboradores afirma que eventualmente la organización socializa con ellos la misión, visión y objetivos del cargo, un 14% manifiesta que casi nunca reciben esta información y el 14% adicional sostienen que nunca se ha compartido con ellos estos datos.

Tabla 5 Misión, visión y objetivos del cargo

¿Se socializa con Ud. la misión y visión de la empresa y los objetivos de su puesto de trabajo?	#	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	71%
De vez en cuando	1	14%
Casi nunca	1	14%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo

De los siete colaboradores que pertenecen al área administrativa, cuatro que representan un principal 57% respondió que la evaluación de desempeño siempre fomenta un desenvolvimiento eficiente y eficaz en su puesto de trabajo, mientras tanto dos empleados que representan el 29% sostienen que este efecto es eventual y el 14% restante considera que este impacto en la forma de trabajar del colaborador se ocasiona de vez en cuando, como se indica en la tabla n° 6.

Tabla 6 Eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo

¿La evaluación de desempeño fomenta la eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo?	#	%
Siempre	4	57%
Casi siempre	2	29%
De vez en cuando	1	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Efectos que causa la evaluación de desempeño

De la encuesta aplicada a los colaboradores, como se resume en la tabla n° 7; tres de ellos que corresponden al mayoritario 43% sostiene que los resultados de una evaluación de desempeño influyen en mejoras salariales, el 29% afirma que el efecto provocado es mejores planes de capacitación, un 14% respondió que los resultados permitirán promoción en el puesto de trabajo y el último 14% piensa negativamente en que la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que puede ser aprovechado para atentar contra la estabilidad laboral.

Tabla 7 Efectos que causa la evaluación de desempeño

Según su criterio, ¿qué efecto causa la evaluación del desempeño?	#	%
Atenta contra la estabilidad laboral	1	14%
Permite el desarrollo institucional	0	0%
Retribución salarial	3	43%
Oportunidades de capacitación	2	29%
Reubicación/Promoción	1	14%
Rendición de cuentas	0	0%
Total	7	100%

2. **Proceso**, preguntas clave dirigidas al colaborador para determinar la claridad que se tiene del proceso y herramienta utilizada.

Objetivo de la evaluación de desempeño realizada en AIQUISA

Los resultados presentados en la Tabla N°8 se tiene que un 57% sostiene que la evaluación de desempeño califica el cumplimiento de los objetivos institucionales, el 29% considera que la finalidad es evaluar las funciones asignadas al cargo que se desempeña y un 14% manifiesta que la finalidad es puntuar el cumplimiento tanto de los objetivos institucionales como los individuales.

Tabla 8 Objetivo de la evaluación de desempeño

El sistema de evaluación de desempeño aplicado en AIQUISA, califica el cumplimiento de:	#	%
Objetivos institucionales	4	57%
Funciones asignadas al cargo	2	29%
Ambas	1	14%
Ninguna	0	0%
Total	7	100%

Carácter con el que se realiza la evaluación de desempeño en AIQUISA

Según indica la Tabla N° 9 que se muestra a continuación los colaboradores de la empresa fueron cuestionados acerca del carácter con el cual se realiza la evaluación de desempeño de los cuales un mayoritario 57% considera que el jefe impone su opinión el momento de calificar, sin embargo un 29% opina que el proceso se maneja de una manera objetiva aplicando un instrumento con parámetros claros previamente establecidos y el 14% restante opta por la combinación de ambas opciones.

Tabla 9 Carácter de la evaluación de desempeño

¿Considera Ud. qué la evaluación de desempeño realizada en AIQUISA es de carácter?	#	%
Subjetivo (opinión del evaluador)	4	57%
Objetivo (parámetros claros establecidos)	2	29%
Ambas	1	14%
Ninguna	0	0%
Total	7	100%

Quién realiza la evaluación del desempeño

Según los resultados detallados en la Tabla N°10, el 42% de los encuestados afirman que la persona que realiza la evaluación del desempeño es el jefe de Talento Humano, otro 29 % sostiene que el indicado para esta tarea es el jefe del área en la que labora y el 29% restante respondió que esta función la ejecuta el supervisor o superior.

Tabla 10 Persona que realiza la evaluación del desempeño

En AIQUISA, quién realiza la evaluación del desempeño	#	%
El jefe de Talento Humano	3	42%
El jefe de área	2	29%
El inmediato superior	2	29%
Otro colaborador	0	0%
Subordinados	0	0%
El propio evaluado	0	0%
Total	7	100%

Calificación de los instrumentos utilizados

El 43% de los encuestados calificaron a los instrumentos como adecuados, tres colaboradores más que representan otro 43% de la muestra opinan que son poco adecuados y apenas un 14% sostiene que son óptimos.

Tabla 11 Calificación de los instrumentos utilizados

En cuanto a los instrumentos utilizados para la evaluación, Ud. considera que estos son:	#	%
Muy adecuados	1	14%
Adecuados	3	43%
Poco adecuados	3	43%
No existen	0	0%
Total	7	100%

3. **Resultados**, qué impacto ocasiona la evaluación en los colaboradores de AIQUISA.

Frecuencia de retroalimentación recibida de su línea de supervisión

De las encuestas realizadas, tres colaboradores que corresponden al 43% afirmaron que una vez al año la empresa le da a conocer cuáles fueron sus resultados y cómo realiza su trabajo a través de un proceso de feedback, el 29% responde que este acercamiento por parte de la organización lo recibe con una frecuencia semestral y finalmente, el 14% restante, lo recibe mensualmente, como lo demuestra la tabla N° 12.

Tabla 12 Frecuencia de la retroalimentación

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su línea de supervisión?	#	%
Semestralmente	2	29%
Anualmente	3	43%
Mensualmente	1	14%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

Compromiso con la empresa

El 57% de los encuestados respondió positivamente diciendo que siempre se encuentran comprometidos con la empresa y sus actividades, el 29% afirma que eventualmente lo hace y el restante 14% indica que de vez en cuando colabora de manera comprometida en AIQUISA, así lo indica la tabla N° 13.

Tabla 13 Compromiso con la empresa

Se siente comprometido con la realización de actividades en la empresa	#	%
Siempre	4	57%
Casi siempre	2	29%
De vez en cuando	1	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

3.2.2 Encuesta aplicada a los colaboradores del área operativa de la empresa Agroindustrias Quinindé

La encuesta fue realizada a 25 colaboradores que trabajan en la parte operativa de la empresa. En su mayoría son operadores de la planta de procesamiento, el jefe de área, supervisores y choferes. Todos pertenecen al género masculino y son mayores de edad, 36% menores a 25 años, 48% entre 26 y 35 años, 8% menores a 50 y el 8% restante entre 51 a 65 años. Un significativo 32% culminó la primaria, 15 personas que equivalen al 60% tienen un nivel de estudios secundarios y el 8% faltante terminó una carrera universitaria, estos vendrían a ser el supervisor y el jefe de planta. En cuanto a los años de servicio en la empresa el 32% tienen menos de 5 años, 3 colaboradores que corresponden al 12% entre 6 a 10 años, el 20% menos de 15 años y un mayoritario 36% de 16 a 25 años.

Para la interpretación de resultados, las preguntas fueron agrupadas igualmente en tres parámetros:

- Conocimiento de la evaluación
- Proceso
- Resultado

Y que se detallan de forma más amplia a continuación.

Conocimiento de la evaluación

¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

De la totalidad de los encuestados un 40% respondió que siempre tienen conocimiento de las funciones que se deben realizar en su puesto de trabajo, 48% sostiene que frecuentemente tienen clara esta información y el 12% restante respondió que de vez en cuando.

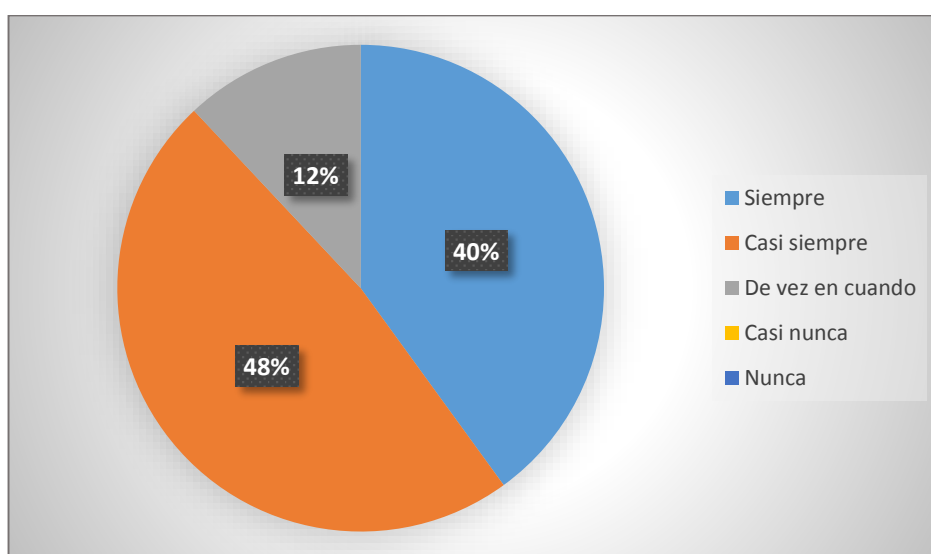


Figura 1 Conocimiento de las funciones del cargo

Durante el tiempo que labora en AIQUISA, su trabajo ha sido evaluado?

En la gráfica N°2, los porcentajes de la encuesta aplicada a los colaboradores de AIQUISA muestran que un grupo mayoritario 48% afirma que en el tiempo que lleva laborando para la empresa de vez en cuando han sido evaluadas sus funciones desempeñadas, el 32% coincide que casi nunca la organización ha valorado su desempeño y cinco colaboradores que corresponden al 20% faltante indicaron que jamás fueron evaluados.

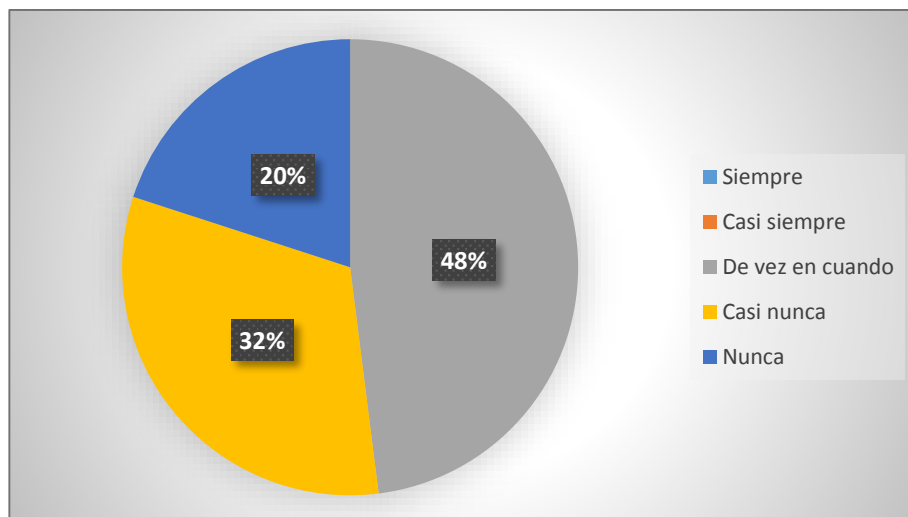


Figura 2 Frecuencia de evaluación

Al ser evaluado ¿considera Ud. que su trabajo será realizado de manera más eficiente?

De los 25 colaboradores del área operativa, el 12% eligió la opción casi siempre, 13 empleados que representan el 52%, mayor porcentaje, respondió que la evaluación de desempeño de vez en cuando fomenta un desenvolvimiento eficiente en su puesto de trabajo, el 28% mantiene que este efecto casi nunca se da en la empresa mientras que el 8% final considera que este impacto en la forma de trabajar del colaborador nunca se ocasiona.

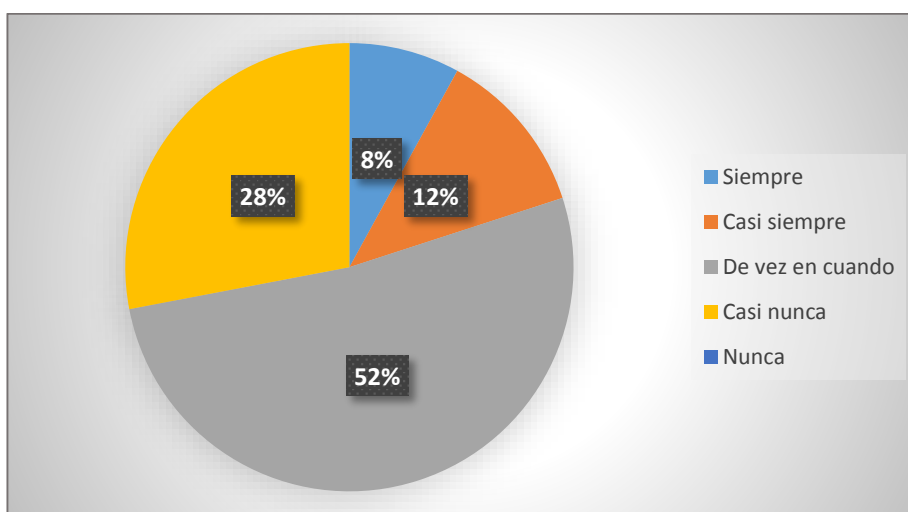


Figura 3 Eficiencia en el puesto de trabajo

¿Cuál es el motivo por el cual la empresa realiza la evaluación del desempeño?

Las respuestas se encuentran repartidas en porcentajes similares, ocho colaboradores que equivalen al 32% opinan que como producto de evaluar el desempeño se tiene posibilidades de un aumento de sueldo, el 28% de los trabajadores operativos temen que la organización utilice esta herramienta para reducir la nómina, seis empleados que responden al 24% aspiran que el efecto causado sea más capacitación y el 16% restante considera como opción los posibles ascensos.

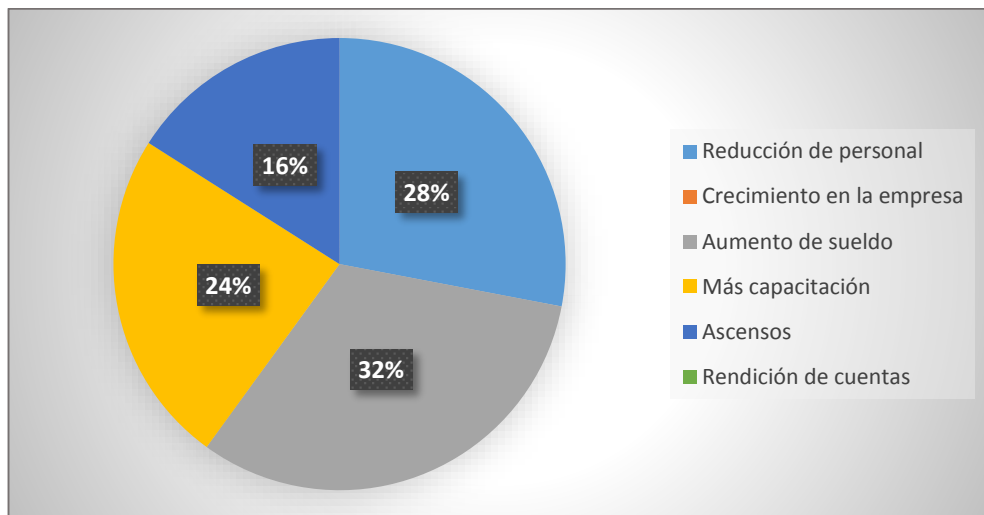


Figura 4 Efectos que causa la evaluación de desempeño

Proceso

¿En AIQUISA se reconoce el desempeño eficiente del trabajador?

Según indica la figura N°5 apenas tres personas que representan el 12% se sienten reconocidos dentro de la empresa, 40% optaron por la opción de vez en cuando, el mayor porcentaje 44% que son once personas están convencidos que en AIQUISA casi nunca se destaca el eficiente desempeño del trabajador y un escaso 4% consideró la opción nunca.

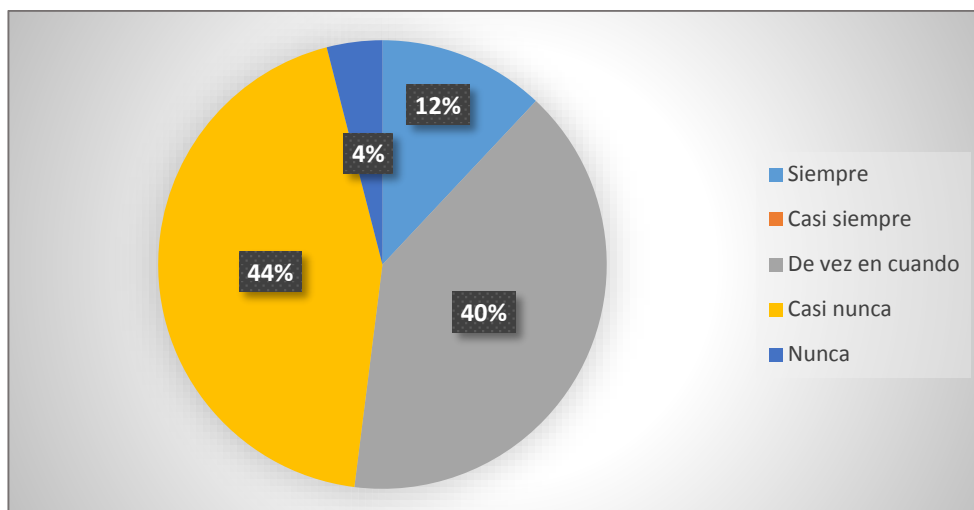


Figura 5 Reconocimiento al eficiente desempeño

En AIQUISA, ¿quién realiza la evaluación de desempeño?

Según los resultados detallados en la Figura N°6, el 48% de los encuestados afirman que la persona que realiza la evaluación del desempeño es el inmediato superior, otro 32 % sostiene que el indicado para esta tarea es el jefe del área en la que labora, el 12% respondió que esta función la ejecuta el jefe de Talento Humano, y el 8% restante afirma que lo realiza otro colaborador.

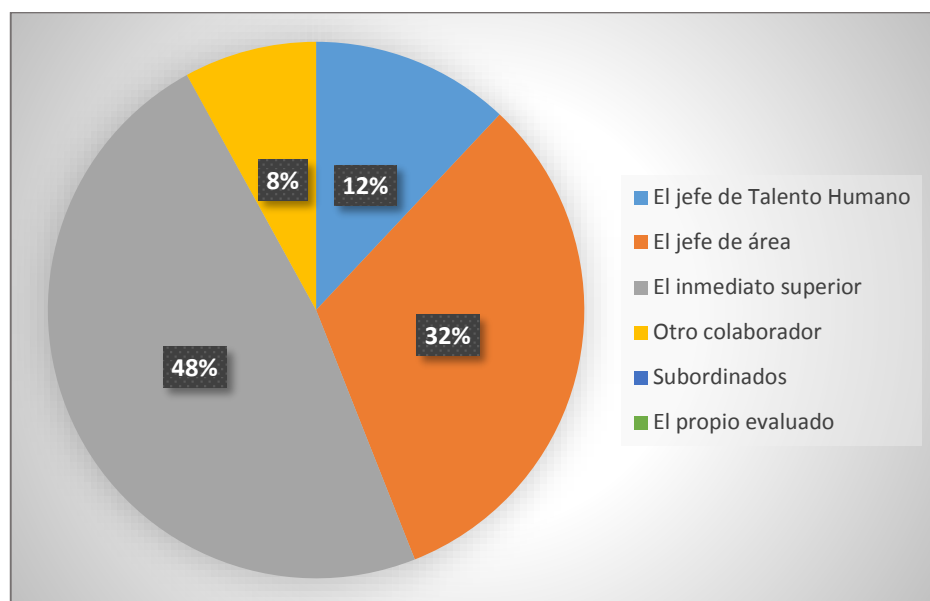


Figura 6 Persona que realiza la evaluación de desempeño

Resultados

¿Con qué frecuencia, su jefe inmediato comunica los resultados del trabajo que Ud. realiza en la empresa?

De las encuestas realizadas 12 colaboradores que corresponden al 48% afirmaron que una vez al año la empresa le da a conocer cuáles fueron sus resultados y cómo realiza su trabajo a través de un proceso de feedback, el 32% respondió que nunca, el 12%

indica que este acercamiento por parte de la organización lo recibe con una frecuencia semestral y finalmente, el 8% restante, lo recibe mensualmente.

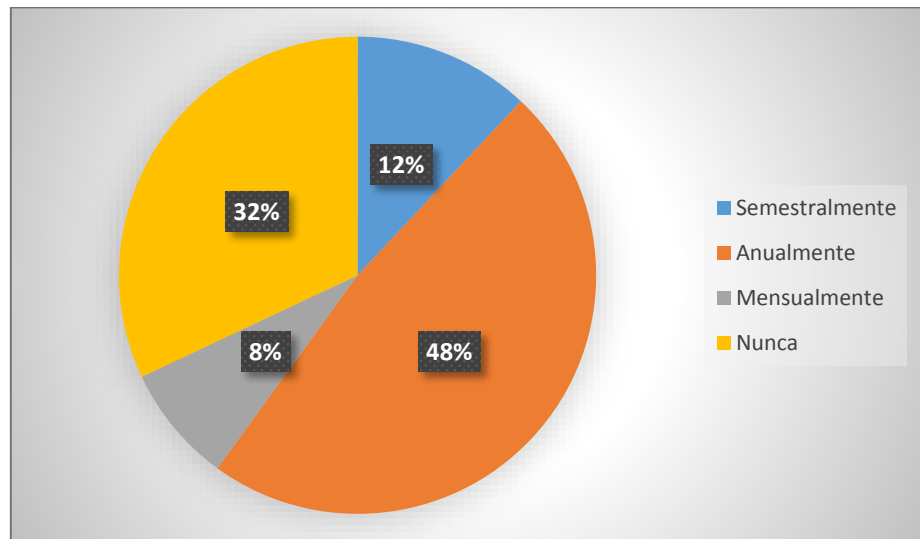


Figura 7 Frecuencia de comunicación de resultados

¿Qué clase de incentivo le gustaría recibir por un eficiente desempeño?

18 de los colaboradores que equivale a un abrumador 72% respondieron que el incentivo ideal lo contempla el factor monetario, el 12% asegura que la capacitación es su mejor motivación, otro 12% optó por la promoción en el cargo y finalmente el 4% se siente motivado por el reconocimiento o gratificación por parte de la organización.

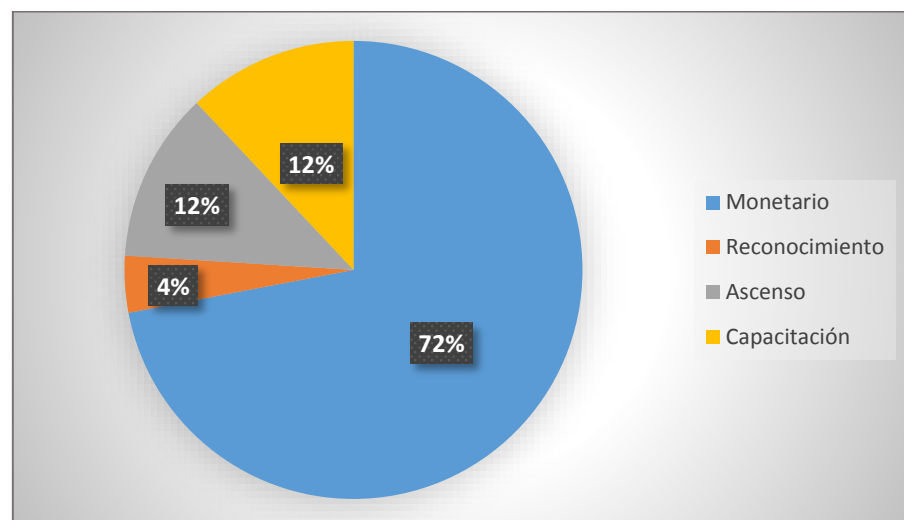


Figura 8 Incentivo a recibir por un trabajo eficiente

¿Se siente comprometido con la realización de actividades en la empresa?

El 64% de los encuestados respondió que se encuentra muy poco comprometidos con la empresa y sus actividades, un 12% afirma que lo hace casi nunca, otro 12% decidió por la opción casi siempre, 8% indica que el compromiso con la organización es permanente y finalmente el 4% seleccionó en la escala el ítem nunca.

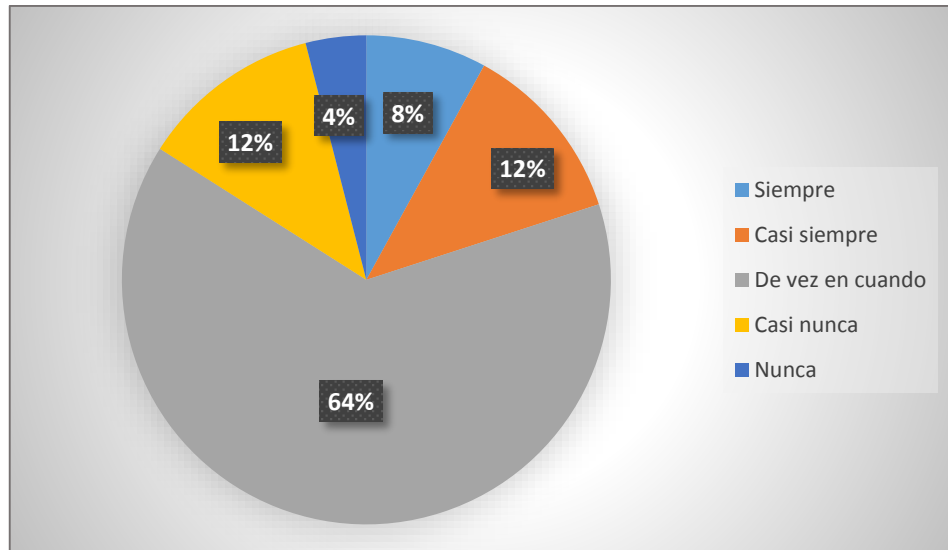


Figura 9 Compromiso con la empresa

3.2.3 Análisis de la entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Dávalos, Gerente de Agroindustrias Quinindé

Durante la entrevista se intentaron abarcar algunas variables con el fin de conocer la situación actual de la empresa, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- Lo que no se mide no se mejora, la evaluación de desempeño para AIQUISA es una necesidad, pues es prioridad identificar el rendimiento del colaborador, quien sí y quien no es realmente productivo y comprometido con la empresa.
- La técnica utilizada actualmente es muy subjetiva, basada en criterios y observación directa por parte del evaluador.
- Es necesario analizar las actividades de cada proceso, definir indicadores y perfiles por cada cargo.

- Existen deficiencias en la comunicación y retroalimentación en los diferentes niveles.
- Falta desarrollar planes de acción, estratégicos y operativos.
- Carencia de un sistema de premios y reconocimiento bien estructurado.

3.2.4 Análisis de la entrevista realizada a la Ing. Ana María Talbot, Jefe de Talento Humano de Agroindustrias Quinindé

En la entrevista realizada pudimos recabar la siguiente información:

- La medición es necesaria para que la empresa pueda contar con el personal más competente y eficiente en el cargo que se requiera.
- Es necesario el fortalecimiento en las políticas de selección y reclutamiento.
- El desempeño debe ser medido a través de indicadores de gestión y su potencial.
- Actualmente no existe un proceso correctamente estructurado. Al ser una empresa pequeña deberían establecerse indicadores que faciliten la objetividad de la evaluación y simultáneamente trabajar con las líneas de supervisión para mejorar la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
- Se requiere de un plan de incentivos para motivar al colaborador.
- La retroalimentación y el acompañamiento es vital en este proceso, por el tamaño de la empresa, debería hacerse al menos trimestralmente y dejar sentados planes de acción y compromisos por parte del colaborador.

Agroindustrias Quinindé, a diferencia de las organizaciones anteriores, es una empresa industrial pequeña, que debido a la experiencia de sus directivos y colaboradores ha logrado mantenerse en el mercado por más de 30 años. Hoy en día requiere aplicar estrategias que le permitan mantenerse estable frente a la competencia. La empresa no cuenta con procesos y un estilo de dirección bien definidos que le facilite desarrollar una mejora continua, es necesario identificar el rendimiento de cada colaborador y para ello se necesita descubrir si actualmente AIQUISA cuenta con un sistema estandarizado, válido y confiable que le permita identificar factores relacionados con el desempeño y así mejorar las operaciones de la empresa.

Tabla 14 Situación actual AIQUISA

SITUACIÓN ACTUAL AIQUISA					
ACTIVIDAD	Industria de procesamiento de aceite de palma africana y otras grasas vegetales	SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN	SI	PROPÓSITO	Retribución salarial
Nº de TRABAJADORES	32 empleados	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Anual	INSTRUMENTO	Medición de competencias
AÑOS DE VIDA	33 años	INDICADORES	SUBJETIVOS (criterio del evaluador)	EVALUADOR	Jefe de Talento Humano

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Chiavenato, (2009) menciona que en toda organización es necesario la evaluación del desempeño del personal como herramienta para mejorar los resultados y estimular el desarrollo del talento humano.

Basados en los artículos científicos citados en la presente investigación, se procede a entablar una discusión con la finalidad de fundamentar este trabajo tomando ideas, métodos o procesos que puedan ser aplicados y recomendados para mejorar el sistema de evaluación del desempeño de AIQUISA.

En el artículo científico “La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas”, Vázquez (2010), en uno de sus resultados determina que ninguna de las empresas que integraron éste estudio utilizan la evaluación del desempeño como una herramienta para finalizar la relación laboral; los resultados obtenidos en la presente investigación indican que el 21% del promedio de los colaboradores administrativos y operativos de AIQUISA consideran que la evaluación del desempeño aplicada, es una herramienta que atenta contra su estabilidad laboral. En el mismo estudio Vázquez (2010) determina la importancia de la utilización del feedback como herramienta de gestión del Talento Humano pues permite identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los colaboradores y así poder mejorar su rendimiento; de manera similar en AIQUISA el 66% de los colaboradores manifestaron que las veces que la empresa ha realizado una evaluación del desempeño se aplicó posteriormente el proceso de retroalimentación de manera anual y semestral dependiendo del caso.

De acuerdo a lo expuesto por Capuano (2004), en su artículo “Evaluación de desempeño: desempeño por competencias” publicado en la revista científica *Invenio* de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano en Argentina, concluye que la evaluación de desempeño es una herramienta que mide las competencias propias o adquiridas de cada uno de los miembros de la organización, en AIQUISA de acuerdo a los resultados alcanzados, se detectó que los parámetros de evaluación utilizados por la empresa son de tipo subjetivo y dependen del criterio del evaluador.

Por lo dicho anteriormente en la investigación de Gerardo Merla Villafuerte, estudiante del Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey en su tesis de post grado titulada “Diagnóstico de un sistema de medición de desempeño en una empresa de servicios mediante el Modelo de David Sinclair y Mohammed Zairi, se estipula que a más del conocimiento de la misión, visión y valores institucionales de la empresa, los trabajadores deben entender cuáles son las exigencias y requerimientos de los clientes, para poder brindar un valor agregado a los servicios entregados; no obstante, en la empresa objeto de estudio el 71% de los trabajadores del área administrativa manifestó conocer la misión y visión de la empresa y apenas el 40% de los trabajadores operativos están al tanto de las funciones específicas de su cargo. Hoy en día las empresas tienen el compromiso de desarrollar el talento humano con capacitación y acompañamiento que apuntalen a brindar un servicio de calidad que permita alcanzar las expectativas del cliente.

De lo antes mencionado por Coronado (2003) en su trabajo publicado en una revista científica acerca del “Costo de Rotación de Recursos Humanos como Instrumento de Control Gerencial”, se analizan los altos costos que representa para una empresa el no poder retener a sus trabajadores, el momento que una organización tiene un alto índice de rotación del personal no solo pierde la inversión realizada en los procesos de reclutamiento, selección e inducción sino que también pierde el Know-How adquirido en la institución. Uno de los factores que determina la rotación es la falta de compromiso institucional que debe de ser generada mediante el empoderamiento de los valores institucionales de la empresa; de acuerdo a los resultados obtenidos en AIQUISA el 26% de los trabajadores se siente comprometido con la empresa lo que da a entender que el departamento de Recursos Humanos no ha trabajado de manera directa en factores motivacionales que desarrollen el sentido de pertenencia del colaborador hacia la institución. Se debe destacar que para generar buenos resultados, calidad y mejora continua en una organización debe existir sinergia.

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES

Después de haberse realizado la discusión se determina la importancia que tiene la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa Agroindustrias Quinindé. Las conclusiones del presente trabajo de investigación giran en torno a los objetivos:

Dentro de los diferentes sistemas de evaluación del desempeño aplicados por las principales empresas industriales del Ecuador se identifican técnicas como: evaluación por competencias o 360°, evaluación por objetivos o resultados; cada una contextualizada a la realidad de la empresa y del sector donde se desempeña, factores muy importantes que pueden ser tomados en cuenta por AIQUISA el momento de diseñar su herramienta de medición.

Si bien es cierto, AIQUISA es una empresa con 33 años de permanencia en el mercado y para continuar operando de manera efectiva necesita cuantificar cuál es el aporte de sus colaboradores referente a los objetivos planteados por la empresa para hacer frente a la competencia, crecer en el sector y a futuro convertirse en un referente a nivel local en el manejo de estrategias orientadas a mejorar el desempeño.

En relación a los sistemas de evaluación del desempeño aplicada por empresas industriales como Pronaca, La Fabril, Nestlé y Petroecuador frente al de Agroindustrias Quinindé se concluye que en la empresa objeto de estudio no existen parámetros de evaluación, una comunicación efectiva de los resultados obtenidos y no se especifica el objetivo final del proceso de evaluación.

5.2 PROPUESTA

Una vez concluido el trabajo de investigación y en base a los resultados obtenidos se propone diseñar un sistema de evaluación del desempeño por áreas funcionales de la empresa; para esto es necesario definir los parámetros de evaluación y su ponderación va a diferir dependiendo del nivel de autoridad y responsabilidad de acuerdo al cargo desempeñado dentro de la empresa. La evaluación será realizada de manera anual y el proceso de retroalimentación trimestralmente para las líneas de supervisión y semestral para el resto de colaboradores.

En AIQUISA se identificaron dos áreas funcionales: Operativa y Administrativa. En el área de operaciones laboran actualmente 25 personas desempeñando funciones en los procesos de adquisición, almacenamiento, procesamiento y producción. En la administrativa siete personas responsables del manejo financiero, servicios generales y del Recurso Humano, finalmente, el proceso de comercialización y de gestión se encuentra a cargo del Gerente General de la empresa, tal como se detalla en el organigrama de AIQUISA a continuación:

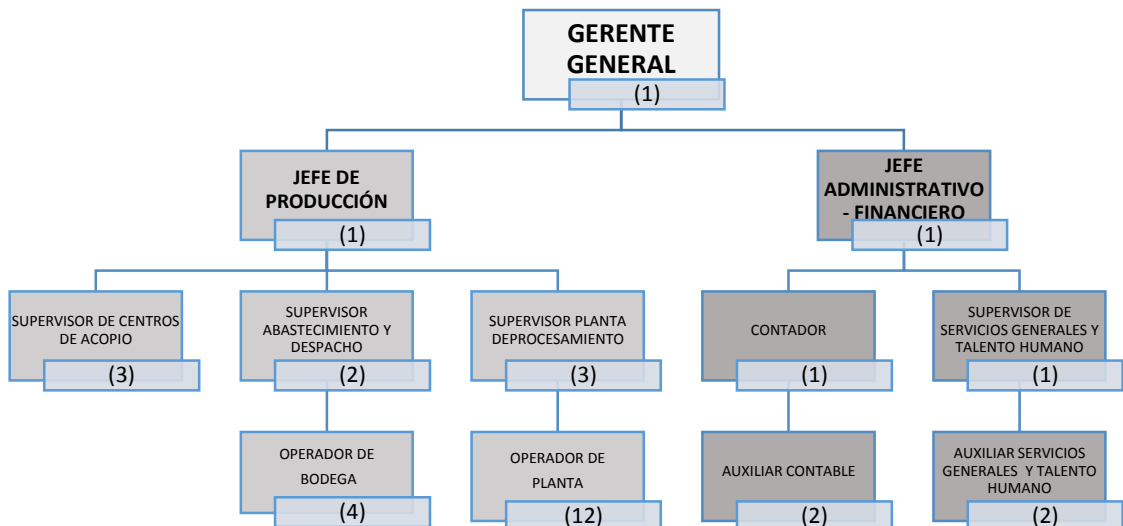


Figura 10 Organigrama de AIQUISA

Con la finalidad de contar con un sistema de valoración que refleje el trabajo desarrollado por el área y el nivel de participación de cada uno de los cargos se definieron los siguientes parámetros:

ÁREA OPERATIVA

- **Objetivo institucional.-** Aplica a todos los cargos del área en igual proporción y mide el nivel de aporte que tiene cada uno de los puestos al direccionamiento estratégico de la empresa.
- **Cumplimiento presupuestario.-** Este criterio se lo aplica a nivel de jefatura y supervisión con un 25% y 20%, y evalúa la optimización de los recursos financieros asignados al área en el determinado período de evaluación.
- **Productividad.-** Este factor es exclusivo de los niveles de jefatura y supervisión que tengan personal a cargo, mide el rendimiento del equipo de trabajo del cual es responsable.
- **Cuota de producción.-** Este criterio se lo aplica a nivel de jefatura, supervisión y el operador de bodega, hace referencia al cumplimiento de los volúmenes planificados de materias primas, los stocks de insumos en bodega y las toneladas métricas de aceite refinado producido.
- **Porcentaje de merma o desperdicio.-** Este criterio a nivel de jefatura y supervisión mide la calidad y el nivel de desperdicio de la materia prima adquirida y el aceite refinado, en cuanto al operador de planta se evalúa el proceso de calibración de maquinarias y utilización adecuada de insumos; y para el operador de bodega el correcto manejo del inventario.

- **Cumplimiento de normas de seguridad.-** Aplica a todos los cargos del área de acuerdo al nivel de responsabilidad y riesgo, mide el estricto cumplimiento de los protocolos de seguridad industrial definidos por la empresa.

A continuación se detalla la matriz de los parámetros de evaluación del área operativa:

Tabla 15 Parámetros de evaluación: Área operativa

Factor de Evaluación	Jefe de Producción		Supervisor de centros de acopio		Supervisor Abastecimiento y despacho		Supervisor de planta de procesamiento		Operador de bodega		Operador de planta	
	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso
Objetivo Institucional	X	10%	x	10%	x	10%	x	10%	x	10%	x	10%
Cumplimiento presupuestario	X	25%	x	20%	x	20%	x	20%				
Productividad (equipo de trabajo)	X	30%			x	40%	x	30%				
Cuota de producción	X	25%	x	40%	x	15%	x	10%	x	50%	x	50%
Porcentaje de merma o desperdicio	X	5%	x	25%			x	15%	x	20%	x	20%
Cumplimiento de normas de seguridad	X	5%	x	5%	x	15%	x	15%	x	20%	x	20%
Total		100%		100%		100%		100%		100%		100%

ÁREA ADMINISTRATIVA

- **Objetivo institucional.-** Aplica a todos los cargos del área en igual proporción y mide el nivel de aporte que tiene cada uno de los puestos al direccionamiento estratégico de la empresa.
- **Cumplimiento presupuestario.-** Este criterio por ser de tipo administrativo se lo aplica a todos los cargos del área, varía el peso y este se lo define en base a la jerarquía, grado de responsabilidad y funciones asignadas al cargo.

- **Productividad.-** Este factor es exclusivo de los niveles de jefatura y supervisión que tengan personal a cargo, mide el rendimiento del equipo de trabajo bajo su amplitud de control.
- **Cumplimiento de tareas asignadas al cargo.-** Este factor corresponde a los cargos netamente administrativos, son los de mayor peso y serán evaluados por su línea de supervisión inmediata de acuerdo a los objetivos planteados en cada puesto en el periodo de evaluación establecido.
- **Manejo del protocolo de calidad de servicios.-** Aplica a todos los cargos evalúa el cumplimiento oportuno de los requerimientos solicitados por los clientes internos y externos de la empresa.

Tabla 16 Parámetros de Evaluación: Área Administrativa

Factor de Evaluación	Jefe Administrativo - Financiero		Contador		Supervisor de Servicios Generales y Talento Humano		Auxiliar Contable		Auxiliar Servicios Generales y Talento Humano	
	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso
Objetivo Institucional	x	10%	x	10%	x	10%	x	10%	x	10%
Cumplimiento presupuestario	x	35%	x	40%	x	30%	x	20%	x	20%
Productividad (equipo de trabajo)	x	45%			x	40%				
Cumplimiento de tareas asignadas al cargo			x	40%			x	50%	x	50%
Manejo del Protocolo de calidad de servicios	x	10%	x	10%	x	20%	x	20%	x	20%
	100%		100%		100%		100%		100%	

El proceso de evaluación se debe de realizar de manera conjunta y será el resultado de un consenso entre el jefe inmediato y el colaborador es decir entre el evaluador y el evaluado, el registro de la actividad se levantará en el formulario de evaluación (Anexo 7) el que será firmado por los participantes del proceso como constancia y servirá de insumo para los planes de mejora a implementar por la empresa.

Para finalizar el trabajo desarrollado se debe considerar que la siguiente propuesta es el resultado de la contextualización de las técnicas de evaluación del desempeño mencionadas en la investigación y adaptadas a AIQUISA empresa objeto de estudio.

REFERENCIAS

- Alarcón, D. (2009). *La administración del talento humano y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño*. Negotium revista científica electrónica ciencias gerenciales.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires Argentina: Editorial Granica S.A.
- Alpander, G. (1982). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá Colombia: Editorial Norma.
- Arevalo, G. (2004). *Enfoque estratégico de la evaluación de desempeño*. Recuperado:http://www.wikilearning.com/enfoque_estrategico_de_la_evaluacion_del_desempeño_iwkccp-16627-12.htm
- Bohlander, R., Snell, M. & Sherman, L. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F: International Thomson Editores S.A
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Invenio. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Coronado, Iris (2003). *Costo de Rotación de Recursos Humanos como Instrumento de Control Gerencial*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Eco ediciones.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc- Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Dessler, G. (2002). *Administración de Personal*. México: Editorial Pearson Educación. Octava Edición.

- Devia, J. (1992). *Círculos de creatividad: una alternativa para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Investigación y Gerencia.* Caracas Venezuela: Revista venezolana de Gestión, Vol. IX.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* (4ta. Ed.). México D.F, México: Mc. Graw-Hill.
- Hernández, S., Rodríguez, U. & Hernández, L. (2009). *La evaluación del desempeño.* Ilustrados. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluacion-desempeno.html>.
- Mariño, H. (2003). *Planeación Estratégica de la Calidad Total* (3era. Ed.). Madrid, España: TM Editores.
- Merla, G. (2003). *Diagnóstico de un sistema de medición de desempeño en una empresa de servicios mediante el Modelo de David Sinclair y Mohammed Zairi – edición única.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11285/570576>
- Muñoz, M. & Naranjo, C. (2016, junio). 250 Mayores empleadores. Situación laboral en Ecuador y el mundo: oportunidades y tendencias. En tiempos de adversidad la mejor estrategia es... *Revista Ekos.* Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/267.pdf>
- Páez, T. Gómez, L. & Raydan, E. (2002). *Nueva Gerencia de Recursos Humanos* (3era. Edición). Caracas, Venezuela: FIM Productividad.
- Parra, M. (2000). *La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH.* Recuperado de: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos.* Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Sáenz, A. (2002). *El desarrollo de la persona visto por un empresario.* Ponencia ante el Congreso Mundial de Dirección de Personal. Madrid, España: Editorial Deusto.

Ulrich, D. (2003). *Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados* (2da. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Vásquez, E. (2010). *La evaluación de desempeño en las grandes empresas españolas*. Universia Business Review. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/609/evaluacion-desempeno-empresas-espanolas>.

Werthet, W. & Davis, H. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México.

ANEXOS

Anexos 1 Carta de autorización por parte de la empresa



Quinindé, 5 de noviembre del 2015

Señores
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Esmeraldas
Esmeraldas.-

De mi consideración;

Por medio de la presente certifico que la Señorita Ellana Raquel Suárez López con número de cédula 0802469742 ha sido autorizada a realizar su trabajo de tesis cuyo tema es "Análisis del sistema de desempeño que aplica la empresa extractora de aceite Agroindustrias Quinindé Aiquisa S.A. a sus colaboradores", y que podrá acceder libremente a toda la información que necesite para realizar con éxito la investigación.

Agradezco de Antemano la atención que le brinde a la presente.

Atentamente,
AGROINDUSTRIAS QUIRINDE S.A.
AIQUISA

V. Auto Autorizada

Ing. Ana María Talbot
Jefa de Talento Humano

Anexos 2 Modelo de encuesta aplicada a los colaboradores del área administrativa de la empresa Agroindustrias Quinindé AIQUISA



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAS QUININDE (AIQUISA)**

La presente encuesta está dirigida al personal administrativo que labora en la empresa AIQUISA con el fin de recabar información relacionada a la situación actual de la empresa. La información proporcionada será para fines académicos únicamente.

INSTRUCCIONES: Antes de dar respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1) DATOS GENERALES:

a) EDAD:

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 50 años
- De 51 a 65 años

b) GÉNERO:

- Masculino
- Femenino

c) NIVEL DE FORMACIÓN:

- Secundaria
- Tecnología
- Ingeniería
- Post - grado

d) TIEMPO DE TRABAJO:

- De 6 meses a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 25 años

2. Mientras se ha desempeñado en AIQUISA, ¿ha sido evaluado laboralmente en sus funciones?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

3. ¿Se socializó con usted la misión, visión de la empresa y los objetivos de su puesto de trabajo?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

4. El sistema de evaluación de desempeño aplicado en AIQUISA, califica el cumplimiento de:

Objetivos institucionales	Funciones asignadas al cargo	Ambas	Ninguna

5. Considera usted que la evaluación de desempeño en AIQUISA, es de carácter:

Subjetivo (opinión del evaluador)	Objetivo (parámetros claros establecidos)	Ambas	Desconozco

6. ¿La evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

7. Según su criterio, ¿Qué efecto causa la evaluación de desempeño?

Atenta contra la estabilidad laboral	
Permite el desarrollo institucional	
Retribución salarial	
Oportunidades de capacitación	
Reubicación/Promoción	
Rendición de cuentas	

8. En AIQUISA, ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

El jefe de talento humano	
El jefe de área	
El inmediato superior	
Otro colaborador	
Subordinados	
El propio evaluado	

9. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su línea de supervisión?

Semestralmente	Anualmente	Mensualmente	Nunca

10. En cuanto a los instrumentos utilizados para la evaluación, usted considera que son:

Muy Adecuados	Adecuados	Poco adecuados	No existen

11. ¿Se siente comprometido con la realización de actividades en la empresa?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

Anexos 3 Modelo de encuesta aplicada a los colaboradores del área operativa de la empresa Agroindustrias Quinindé AIQUISA



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAS QUININDE (AIQUISA)**

La presente encuesta está dirigida al personal operativo que labora en la empresa AIQUISA con el fin de recabar información relacionada a la situación actual de la empresa. La información proporcionada será para fines académicos únicamente.

INSTRUCCIONES: Antes de dar respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1) DATOS GENERALES:

a) EDAD:

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 50 años
- De 51 a 65 años

b) GÉNERO:

- Masculino
- Femenino

c) NIVEL DE FORMACIÓN:

- Primaria
- Secundaria
- Tecnología
- Superior

d) TIEMPO DE TRABAJO:

De 6 meses a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 25 años

2. ¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

3. Durante el tiempo que en AIQUISA, su trabajo ha sido evaluado?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

4. ¿Al ser evaluado considera Usted que su trabajo será realizado de manera eficiente?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

5. En AIQUISA ¿se reconoce el desempeño eficiente del trabajador?

Siempre	Casi Siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca

6. Según su criterio, ¿Cuál es el motivo por el cual la empresa realiza la evaluación del desempeño?

Reducción de personal	
Crecimiento en la empresa	
Aumento de sueldo	
Más capacitación	
Ascensos	
Rendición de cuentas	

7. En AIQUISA, ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

El jefe de talento humano	
El inmediato superior	
El jefe de área	
Otro compañero	
Subordinados	
El propio evaluado	

8. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato superior comunica los resultados del trabajo que usted realiza en la empresa?

Semestralmente	Anualmente	Mensualmente	Nunca

9. ¿Qué clase de incentivo le gustaría recibir por un eficiente desempeño?

Monetario	Reconocimiento	Ascenso	Capacitación

10. ¿Se siente comprometido con la realización de actividades en la empresa?

Semestralmente	Anualmente	Mensualmente	Nunca

Anexos 4 Cuestionario de preguntas aplicado a los directivos: Gerente General y Jefe de Talento Humano de la empresa Agroindustrias Quinindé



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE AIQUISA
ING. JUAN CARLOS DÁVALOS GERENTE GENERAL
ING. ANA MARIA TALBOT JEFE DE TALENTO HUMANO**

El siguiente es formato de entrevista con fines académicos, realizada por un estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Con el objetivo de analizar el sistema de evaluación de desempeño de la empresa Agroindustrias Quinindé (AIQUISA).

- 1) ¿Según su óptica, considera necesaria la evaluación del desempeño de los colaboradores para el logro de los objetivos institucionales?
- 2) ¿Desde la aplicación de la evaluación de desempeño, los resultados de la empresa han mejorado?
- 3) ¿La técnica de evaluación utilizada es confiable para determinar el desempeño individual?
- 4) ¿La organización ha definido los indicadores claves de desempeño de cada proceso junto con sus planes de acción?
- 5) ¿De qué forma la empresa desarrolla las competencias de sus colaboradores para lograr un mejor desempeño?
- 6) ¿La organización ha definido un sistema de premiación y reconocimiento que abarque todos los niveles de la organización?
- 7) ¿La organización da retroalimentación de acuerdo a la evaluación de desempeño con el fin de analizar el rendimiento del colaborador y plantear acciones de mejoramiento?

Anexos 5 Formato de validación de instrumentos de investigación



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Diagnosticar los instrumentos utilizados para la presente investigación. Encuestas y entrevista.

Especialistas: Mgt. Ramón Angulo Cuellar

Mgt. Ma. de Lourdes Solís Murillo

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE:						NO APLICABLE:						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:												
C.I:												
Firma:												
Fecha:												

Anexos 6 Validación de instrumentos de investigación: Encuestas y Entrevistas



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Diagnosticar los instrumentos utilizados para la presente investigación. Encuestas y entrevista.

Especialista: Mgt. Ma. de Lourdes Solís Murillo

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	✓		✓		✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓		✓		✓			
4	✓		✓		✓		✓		✓			
5	✓		✓		✓		✓		✓			
6	✓		✓		✓		✓		✓			
7	✓		✓		✓		✓		✓			
8	✓		✓		✓		✓		✓			
9	✓		✓		✓		✓		✓			
10	✓		✓		✓		✓		✓			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										✓		
VALIDEZ												
APLICABLE:					✓	NO APLICABLE:						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:		Ma de Lourdes Solís Murillo										
C.I:		0801853904										
Firma:												
Fecha:		Junio 2016.										

Anexos 7 Formulario de evaluación del desempeño AIQUISA



FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AIQUISA

DATOS INFORMATIVOS

Nombres completos:	
Cargo que desempeña:	
Nombre del evaluador:	
Periodo de evaluación:	Del: / / Al: / /
Fecha de evaluación:	

FACTOR	PESO RELATIVO	RESULTADO INDIVIDUAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
Objetivo Institucional				
Cumplimiento presupuestario				
Productividad (equipo de trabajo)				
Cuota de producción				
% de merma o desperdicio				
Cumplimiento de normas de seguridad				
Cumplimiento de tareas asignadas al cargo				
Protocolo de calidad de servicios				
TOTAL EVALUACIÓN				

Se aplicará la siguiente escala de valoración a los resultados obtenidos en la evaluación:

Escala	Nivel de cumplimiento
Excelente	Cumple entre el 98% al 100%
Muy bueno	Cumple entre el 90% al 97%
Bueno	Cumple entre el 75% al 89%
Regular	Cumple entre el 50% al 75%
Insuficiente	Menos del 50%

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO	

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO